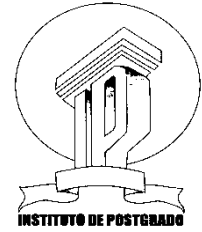




**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LAS  
ACTIVIDADES EN EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN  
DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A.  
EMELNORTE.**

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

**Autora: Ana Dolores Valencia Carranco.  
Tutora: Msc. Margarita Clerque**

Ibarra, Noviembre, 2012

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutora del Trabajo de Grado, presentado por la Señorita Ana Dolores Valencia, 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 o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 20 días del mes de Noviembre de 2012.

---

**Msc. Margarita Clerque**

C.I. 100142186-4

## **APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

**MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA ELECTRICA  
REGIONAL NORTE S.A. EMELNORTE.**

Por: Lic. Ana Valencia Carranco

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad  
Técnica del Norte, por el siguiente Jurado,

\_\_\_\_\_  
C.I

\_\_\_\_\_  
C.I

\_\_\_\_\_  
C.I

## **DEDICATORIA**

A mis Padres por el apoyo constante e incondicional. A mi hijo Alex, quien es el motor fundamental en mi vida, a mi hijo Paulo que es la estrella resplandeciente en el cielo. Y a toda mi familia quienes siempre me han brindado su apoyo para poder continuar con mi preparación personal y profesional.

Ana.

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco a la prestigiosa Universidad Técnica del Norte por haberme dado la oportunidad de prepararme profesionalmente, y a todos los docentes que impartieron sus conocimientos en el transcurso de la Maestría. Al Doctor Mario Montenegro; Director del Instituto de Postgrado, al Doctor Eduardo Lara; Coordinador del Programa de Maestría. A la Msc. Margarita Clerque, Directora de Tesis, por su guía y colaboración para concretar este trabajo.

También mi agradecimiento a la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. - EMELNORTE, al Economista Marcelo Moreno; Presidente Ejecutivo, a los 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.

La Autora

## 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 Y TABLAS.....	x
Gráficos.....	x
Tablas.....	xi
LISTADO DE SIGLAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY.....	xv
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
Contextualización del problema.....	1
ANTECEDENTES.....	1
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.....	4
PROSPECTIVA DEL PROBLEMA.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
Objetivos de la investigación.....	8
Preguntas de investigación.....	8
Justificación de la investigación.....	9
Viabilidad.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	13
Proceso.....	13

DEFINICIÓN DE PROCESO.....	13
CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO .....	15
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	15
LA GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS BPM .....	18
OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
MANUAL DE PROCESOS .....	19
DEFINICIÓN.....	19
BENEFICIOS DEL MANUAL.....	20
CONTENIDO DEL MANUAL.....	20
MEJORAMIENTO CONTINUO .....	22
DEFINICIÓN.....	22
IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	23
VENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	23
DESVENTAJAS.....	24
PLAN DE MEJORA.....	24
<b>EMELNORTE S.A. ....</b>	<b>26</b>
ANTECEDENTES .....	26
INDICADORES TÉCNICOS Y COMERCIALES .....	27
OBLIGACIONES Y DERECHOS DE EMELNORTE .....	28
OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL CONSUMIDOR.....	29
SERVICIOS QUE PRESTA .....	30
POLÍTICA DE GESTIÓN OPERATIVA.....	31
MISIÓN .....	31
VISIÓN.....	32
VALORES PERSONALES .....	32
VALORES DE TRABAJO.....	33
RECAUDACIÓN .....	34
DEFINICIÓN.....	34
TIPOS DE RECAUDACIÓN EN UNA EMPRESA .....	34
DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN.....	34
PROCESO DE DÉBITOS BANCARIOS Y PUNTOS DE RECAUDACION .....	36
CENTROS AUTORIZADOS DE RECAUDACIÓN (CAR).....	37
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
Tipo de investigación a desarrollar .....	39
Diseño de la investigación .....	40

Definición de Variables .....	40
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
Métodos utilizados .....	45
Técnicas e Instrumentos .....	45
Procedimiento .....	47
Validación de Instrumentos.....	47
Procedimiento para obtener resultados .....	48
Procedimiento para construir la Propuesta .....	48
Valor Práctico del Estudio .....	49
CAPÍTULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS ....	50
Resultados .....	50
Presentación de los Resultados .....	51
ENCUESTA A EMPLEADOS DE RECAUDACIÓN DE EMELNORTE S.A .....	51
ENCUESTA A CLIENTES DE EMELNORTE S.A.....	62
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	72
CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA .....	78
Antecedentes .....	78
Justificación.....	78
Base Teórica .....	80
DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	80
Objetivos .....	80
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
Beneficiarios.....	81
Diseño Técnico de la propuesta .....	82
Macroprocesos y Subprocesos.....	84
g) Macroproceso del Departamento de Recaudación .....	84
PROCESO: RECAUDACIÓN.....	85



h) Procesos a implementarse .....	86
Ubicación espacial del Departamento de Recaudación .....	110
Diseño administrativo de la propuesta .....	111
Determinación de Impactos .....	113
Impacto social .....	114
Impacto administrativo .....	115
Impacto económico .....	116
Impacto ambiental .....	117
MATRIZ DE IMPACTOS TOTAL .....	118
Validación de la Propuesta .....	118
Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.....	119
Conclusiones.....	122
Recomendaciones .....	124
BIBLIOGRAFÍA .....	125
LINCOGRAFÍA.....	127
ANEXOS .....	128
ANEXO 1.....	129
ANEXO 2.....	131
ANEXO 3.....	133
ANEXO 4.....	134
ANEXO 5.....	136
ANEXO 6.....	139
ANEXO 7.....	143
ANEXO 8.....	147
ANEXO 9.....	149
Glosario de Términos.....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

### Gráficos

Gráfico N° 1. Área de Concesión de EMELNORTE .....	2
Gráfico N° 2. Niveles de los procesos.....	17
Gráfico N° 3. Procesos Involucrados .....	18
Gráfico N° 4. Simbología de flujogramas.....	21
Gráfico N° 5. Instalaciones de EMELNORTE S.A. ....	26
Gráfico N° 6. Estadística Mensual de Reconexiones .....	36
Gráfico N° 7. Actividades más dificultosas de la recaudación .....	52
Gráfico N° 8. Nivel de conocimiento de los procesos de recaudación .....	53
Gráfico N° 9. Existencia de capacitación previa de los recaudadores .....	54
Gráfico N° 10. Tiempo de experiencia de los empleados de recaudación .....	55
Gráfico N° 11. Nivel de motivación de los empleados de recaudación .....	56
Gráfico N° 12. Pasos principales del proceso de recaudación .....	57
Gráfico N° 13. Canal de pago de mayor acogida por el usuario .....	58
Gráfico N° 14. Nivel de satisfacción del servicio brindado .....	59
Gráfico N° 15. Tiempo utilizado para ejecutar el proceso de cobro a un cliente .....	60
Gráfico N° 16. Tipo de relación entre la recaudación y la imagen institucional.....	61
Gráfico N° 17. Actividades más dificultosas observadas por los usuarios .....	62
Gráfico N° 18. Nivel de conocimiento de los procesos según los usuarios.....	63
Gráfico N° 19. Existencia de capacitación previa según los usuarios .....	64
Gráfico N° 20. Tiempo de experiencia de los recaudadores según los usuarios .....	65
Gráfico N° 21. Nivel de motivación de los recaudadores según los usuarios .....	66
Gráfico N° 22. Pasos principales de la recaudación vistos por los usuarios .....	67
Gráfico N° 23. Canal de pago de mayor acogida por el usuario .....	68
Gráfico N° 24. Nivel de satisfacción del servicio recibido por el usuario .....	69
Gráfico N° 25. Tiempo utilizado por el usuario para realizar el pago .....	70
Gráfico N° 26. Tipo de relación entre la recaudación y la imagen institucional.....	71

## Tablas

Tabla N° 1. Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	5
Tabla N° 2. Porcentaje de recaudación anual .....	6
Tabla N° 3. Métodos para mejorar los procesos.....	25
Tabla N° 4. Indicadores técnicos y comerciales .....	27
Tabla N° 5. Centros Autorizados de Recaudación .....	38
Tabla N° 6. Matriz de Operacionalización de Variables.....	41
Tabla N° 7. Unidades de Análisis.....	44
Tabla N° 8. Frecuencias pregunta 1 .....	52
Tabla N° 9. Frecuencias pregunta 2 .....	53
Tabla N° 10. Frecuencias pregunta 3 .....	54
Tabla N° 11. Frecuencias pregunta 4 .....	55
Tabla N° 12. Frecuencias pregunta 5 .....	56
Tabla N° 13. Frecuencias pregunta 6 .....	57
Tabla N° 14. Frecuencias pregunta 7 .....	58
Tabla N° 15. Frecuencias pregunta 8 .....	59
Tabla N° 16. Frecuencias pregunta 9 .....	60
Tabla N° 17. Frecuencias pregunta 10 .....	61
Tabla N° 18. Frecuencias pregunta 1 (Clientes).....	62
Tabla N° 19. Frecuencias pregunta 2 (Clientes).....	63
Tabla N° 20. Frecuencias pregunta 3 (Clientes).....	64
Tabla N° 21. Frecuencias pregunta 4 (Clientes).....	65
Tabla N° 22. Frecuencias pregunta 5 (Clientes).....	66
Tabla N° 23. Frecuencias pregunta 6 (Clientes).....	67
Tabla N° 24. Frecuencias pregunta 7 (Clientes).....	68
Tabla N° 25. Frecuencias pregunta 8 (Clientes).....	69
Tabla N° 26. Frecuencias pregunta 8 (Clientes).....	70
Tabla N° 27. Frecuencias pregunta 10 (Clientes).....	71
Tabla N° 28. Simbología de flujogramas .....	84
Tabla N° 29. Subprocesos de recaudación .....	85
Tabla N° 30. Flujograma A Pago por Ventanilla .....	86
Tabla N° 31. Flujograma B. Pago por Ventanilla .....	87
Tabla N° 32. Flujograma C Pago por Ventanilla .....	88
Tabla N° 33. Procesos principales de Pago por Ventanilla .....	89
Tabla N° 34. Flujograma A Pago por Débito Bancario .....	91
Tabla N° 35. Flujograma B Pago por Débito Bancario .....	92
Tabla N° 36. Procesos principales de Recaudación por Débito Bancario.....	93

Tabla N° 37. Flujograma Pago por Descuento a Empleados .....	95
Tabla N° 38. Procesos principales de Recaudación por Descuento a Empleados .....	96
Tabla N° 39. Flujograma A Pago por Venta de Cartera .....	97
Tabla N° 40. Flujograma B Pago por Venta de Cartera .....	98
Tabla N° 41. Procesos principales de Recaudación por Venta de Cartera .....	99
Tabla N° 42. Flujograma Pago por Centros Autorizados de Recaudación .....	101
Tabla N° 43. Procesos principales de Recaudación por Centros Autorizados de Recaudación .....	102
Tabla N° 44. Flujograma A Recuperación de Cartera .....	103
Tabla N° 45. Flujograma B Recuperación de Cartera .....	104
Tabla N° 46. Procesos principales de Recuperación de Cratera .....	105
Tabla N° 47. Flujograma Control Caja .....	107
Tabla N° 48. Procesos principales de Control Caja .....	108
Tabla N° 49. Ubicación de la superficie disponible del Departamento de Recaudación	110
Tabla N° 50. Marco administrativo de la propuesta .....	113
Tabla N° 51. Impactos y su puntuación .....	113
Tabla N° 52. Impacto social .....	114
Tabla N° 53. Impacto administrativo .....	115
Tabla N° 54. Impacto económico .....	116
Tabla N° 55. Impacto ambiental .....	117
Tabla N° 56. Matriz de Impactos .....	118

## LISTADO DE SIGLAS

EMELNORTE S.A.:	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
KWH:	Kilovatios Hora
BPM:	Business Process Management
CAR:	Centro Autorizado de Recaudación
SAR:	Sistema de Atención de Reclamos
LDC:	Ley de Defensa del Consumidor
LRSE:	Ley de Régimen del Sector Eléctrico.
RSSE:	Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad
MEER:	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
LODC:	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
RGLOGD:	Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
BMP:	Business Process Management.
LOEP:	Ley Orgánica de Empresas Públicas

# **MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES EN EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A. – EMELNORTE.**

Autora: Ana Dolores Valencia Carranco.

Tutora: Msc. Margarita Clerque

Año: 2012

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de buscar una solución adecuada para el problema diagnosticado de existencia de actividades empíricas en los procesos del departamento de recaudación de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. EMELNORTE. del Ecuador. En este sentido, el propósito general de este estudio es el socializar el conocimiento de los procesos técnicos que desarrolla cada sección del departamento de recaudación identificando las actividades empíricas para el mejoramiento de los mismos, contando con la información bibliográfica relacionada con la administración por procesos. Para el desarrollo del presente trabajo se determina primeramente los objetivos tanto generales como específicos, los mismos que permiten establecer hacia donde se quiere llegar. De igual manera se detalla en el marco teórico todo lo referente a un manual de procesos y la forma como se desarrolla dentro de una institución. También se establecen los instrumentos de la investigación para lo cual se han expuesto tres preguntas directrices de investigación mismas que guían todo el estudio y al final son contrastadas con los resultados y la propuesta misma. Para lograr de una manera este propósito de forma sistemática y ordenada, se plantea la propuesta de un manual de procesos como alternativa de solución al problema mencionado. El trabajo aquí presentado, expone los siguientes capítulos o partes fundamentales, para la lógica comprensión del lector: Problemas de Investigación, Marco Teórico, Metodología, Análisis e Interpretación de Resultados, la Propuesta y Anexos.

**Palabras Claves:** Manual, Proceso, Mejoramiento, Recaudación y EMELNORTE.

# **MANUAL OF PROCESSES TO IMPROVE THE ACTIVITIES IN THE DEPARTMENT OF TREASURY OF ELECTRICAL REGIONAL COMPANY NORTH S.A - EMELNORTE.**

Author: Ana Dolores Valencia Carranco.  
Tutor: Msc. Margarita Clerque  
Year: 2012

## **SUMMARY**

The present work of investigation has been realized by the intention of looking for a solution adapted for the problem diagnosed of existence of empirical activities in the processes of the department of collection of the Electrical Regional Company North S.A. EMELNORTE. of the Ecuador. In this respect, the general intention of this study is to socialize the knowledge of the technical processes that develops every section of the department of collection identifying the empirical activities for the improvement of the same ones, possessing the bibliographical information related to the administration for processes. For the development of the present work one determines firstly the aims so much general as specifics, the same ones that they allow to establish where it wants to come near. Of equal way there is detailed in the theoretical frame everything relating to a manual of processes and the form like develops inside an institution. Also the instruments of the investigation are established for which three questions have exposed directives themselves of investigation that guide the whole study and ultimately they are confirmed by the results and the offer itself. To achieve of a way this intention of systematic and tidy form, the offer of a process manual appears as alternative of solution to the mentioned problem. The work here presented, it exposes the following chapters or fundamental parts, for the logical comprehension of the reader: Problems of Investigation, Theoretical Marco, Methodology, Analysis and Interpretation of Results the Offer and Annexes.

**Keywords:** Manual, Process, Improvement, Treasury and EMELNORTE.

## CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### Contextualización del problema

Los servicios básicos dentro de la sociedad constituyen la fuente principal de subsistencia y supervivencia del ser humano, considerando que tanto el agua, la energía y la comunicación telefónica constituyen servicios de utilidad pública y de interés general; por lo que las empresas deben distribuir este servicio con calidad para que los clientes se sientan satisfechos por la atención brindada en cada uno, entregando en cada servicio un valor agregado.

### *Antecedentes*

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. EMELNORTE. es una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica en la zona norte del país, posee al momento procesos instaurados por el ex INECEL los mismos que han sufrido poca modificación desde el año de 1998, fecha en la cual entró en vigencia la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Su concesión para distribuir y comercializar electricidad se ubica en las provincias de Imbabura y Carchi, los Cantones Cayambe y Pedro Moncayo de la Provincia de Pichincha y el Cantón Sucumbíos de la Provincia del mismo nombre. Su negocio constituye la venta de energía eléctrica, de lo cual produce alrededor del 10% del requerimiento eléctrico de su área de concesión y el 90% restante de energía la compra en el mercado eléctrico mayorista. Está constituida por una oficina matriz, 12 agencias y 2 oficinas de atención al cliente.



Gráfico N° 1. Área de Concesión de EMELNORTE



Fuente: Instructivo de Servicio EMELNORTE S.A. 2012.

El crecimiento progresivo de la población y del consumo de energía eléctrica obliga a exigir el cumplimiento de normas para la prestación del servicio eléctrico mediante la implementación de procedimientos adecuados para mejorar la continuidad del servicio, calidad del producto, atención al cliente y seguridad de las personas y equipos.

En todas las empresas de servicio público, sean estatales o sociedades anónimas, que por su naturaleza, actividad o constitución, son o podrían ser verdaderos monopolios naturales, se cree que el negocio está asegurado, que es imposible la competencia, que no son necesarias las buenas relaciones con el cliente, y que los mismos tienen solo obligaciones más que derechos, y finalmente que el cliente tiene que pedir el “favor” de ser atendido.

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.

El 16 de octubre del 2009 se aprueba la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas), mediante la cual se dispone la transferencia de las acciones de todas las empresas públicas que eran del Fondo de Solidaridad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER). El 2 de diciembre del 2009 se formalizó el traspaso de la acciones por parte del Liquidador del Fondo de Solidaridad.

En el numeral 2.2.1.5 de la Ley de Empresas Públicas, determina que EMELNORTE S.A., hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley, cuyo ente regulador es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).

#### *Departamento de Recaudación*

El Departamento de Recaudación de EMELNORTE S.A. es una de las dependencias que conforman la Dirección Comercial, al igual que los departamentos de: Clientes, Acometidas y Medidores, Control de Pérdidas de Energía y Agencias.

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

Cabe mencionar que según los períodos de facturación la recaudación de facturas se realiza en forma cíclica. Así mismo, los cortes a los consumidores impagos se los hace cuando el periodo de pago ha terminado.

Secciones del Departamento de Recaudación:

Sección 1: Jefatura de Recaudación

Sección 2: Ventanillas

Sección 3: Débitos bancarios

Sección 4: Compra de cartera

Sección 5: Cortes y reconexiones

Sección 6: Control de Caja

Hasta la actualidad no se ha realizado un control sobre los niveles de calidad de las actividades y efectividad en los procesos de recaudación. De igual manera tampoco se realizaban encuestas a clientes para determinar los niveles de satisfacción en los dos aspectos, según lo cual no se dispone de datos de referencia.

### *Situación actual del problema*

La empresa desde sus inicios hasta la actualidad ha brindado a los clientes el servicio de energía eléctrica y otros servicios adicionales como servicios ocasionales de energía, descuento de sus facturas a través de débito bancario, venta de cartera, descuento de la factura mediante rol de pagos, pagos en Centros Autorizados de Recaudación (CAR). Sin embargo, existe desconocimiento de los procesos y poca agilidad de los mismos hacia sus clientes, para poder evaluar el grado de satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo.

De continuar la problemática actual se avizora un aumento en la insatisfacción del cliente respecto a los procesos de recaudación y la consecuente disminución de la imagen institucional de EMELNORTE S.A.

Se bien es cierto cada uno de los departamentos de la Dirección Comercial de EMELNORTE S.A., realizan varios procesos para cumplir con las funciones, pero 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 empíricas 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.

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 para los años, 2010, 2011 y 2012 con lo que respecta a la Satisfacción del Cliente y la recaudación, de los que se presenta un resumen a continuación:

- Puntuación sobre 100 Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente

Tabla N° 1. Encuesta de Satisfacción del Cliente

ATRIBUTOS	Índice 2010	Índice 2011	Índice 2012
Información y comunicación con el cliente	65.70	38.50	55.20
Factura de energía	87.00	86.20	86.70
Atención al cliente	78.80	57.90	81.00
Imagen de la empresa	78.90	62.60	80.80
<b>INDICE DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA</b>	<b>78.90</b>	<b>67.10</b>	<b>78.30</b>
INDICE DE EXCELENCIA DE LA CALIDAD PERCIBIDA	37.90	24.70	33.70
INDICE DE INSATISFACCION CON LA CALIDAD PERCIBIDA	6.0	9.7	7.2

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta CIER, 2010 - 2012

La calidad del servicio que entrega la empresa y que es percibida por el usuario 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 empresa a la ciudadanía y las características de la factura de energía.

El Índice de satisfacción de la calidad percibida engloba a una serie de factores como la atención al cliente, información oportuna y comunicación fluida con los usuarios, la imagen de la empresa, lo cual se denota que se debe cumplir con los indicadores establecidos por el ente regulador CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad) y otros organismos oficiales relacionados con las competencias de EMELNORTE, que inquieren la implementación de la gestión por procesos enfocado al mejoramiento continuo.

Propender la adquisición de equipos con el fin de mejorar e innovar la tecnología existente en la empresa; al igual que la infraestructura, la misma que contribuya a la buena imagen institucional adecuada para las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, con responsabilidad social y ambiental.

El porcentaje de recaudación anual se refleja de la siguiente manera.

Tabla N° 2. Porcentaje de recaudación anual

ATRIBUTOS	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
<b>RECAUDACIÓN</b>	98.05	98.36	98.45

Fuente: Estadísticas de Recaudación, 2010 - 2012

Con un adecuado desempeño de las actividades se podría mejorar los índices expuestos en el cuadro anterior, los mismos que se reflejan en el Plan estratégico 2012 – 2017 como estrategias: mejorar la recaudación, recuperación de cartera vencida.

### *Prospectiva del problema*

En vista de que la estructura organizacional no está actualizada y data del año 1999, tiempo en el cual no se ha puesto en marcha una guía que permita ejecutar las actividades de manera adecuada pues se considera que las mismas se realizan en base a funciones y no en base a procesos, lo que ha hecho que limite la gestión de la recaudación.

Las funciones que se realizan en el departamento de recaudación de EMELNORTE no se ajustan al crecimiento de la población y de la empresa en sí, de continuarse con la situación actual, la Empresa se verá afectada en su imagen institucional en relación con la insatisfacción de los clientes internos como externos.

De ahí la necesidad de solicitar a la Empresa Eléctrica se facilite la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo a investigar, la colaboración del personal del departamento, poniendo en práctica los conocimientos impartidos en el programa de estudios de la Maestría.

### *Planteamiento del problema*

En consecuencia y según las razones que evidencian la necesidad de mejorar los procesos de recaudación, la presente investigación parte del siguiente problema:

**¿Cómo inciden las actividades empíricas en los procesos del Departamento de Recaudación de EMELNORTE S.A. y su aporte al mejoramiento de la imagen institucional?**

## Objetivos de la investigación

### *Objetivos Generales*

- a) Analizar los procesos que desarrolla cada sección del departamento de recaudación identificando las actividades empíricas para el mejoramiento de los mismos.
- b) Proponer un manual de procesos como alternativa para mejorar las actividades en el departamento de recaudación.

### *Objetivos específicos*

1. Identificar las actividades empíricas que desarrolla el personal del departamento de recaudación.
2. Describir los procesos que se desarrollan en cada una de las secciones del departamento de recaudación.
3. Determinar la documentación utilizada para la gestión del proceso de recaudación.
4. Estructurar un manual de procesos que permita mejorar los niveles de desarrollo de la empresa y sus usuarios.

## Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las actividades empíricas que se desarrollan en la recaudación?
2. ¿Cuáles son los procesos de recaudación que deben mejorarse en EMELNORTE?
3. ¿Qué documentos e información se utilizarán para desarrollar la gestión del proceso para el departamento de recaudación?
4. ¿Cuál sería la alternativa de solución para solventar las actividades empíricas en los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A.?

## Justificación de la investigación

En el contexto del mundo globalizado, donde el flujo de la información es muy importante, se ha dado prioridad a la alta productividad, para lo cual el suministro de electricidad es fundamental. Se dice que el grado de desarrollo de los pueblos está determinado por el nivel de consumo de energía per cápita. Dicho suministro debe tener ciertas características como: la regularidad del servicio, excelente calidad técnica y administrativa, buena relación entre cliente interno y externo, y el correcto funcionamiento del nuevo sistema administrativo.

Por consiguiente, la realización de la presente investigación se justifica por las siguientes razones principales:

En el Ecuador, siempre se ha pensado que al ser la comercialización de energía un monopolio geográfico, las empresas comercializadoras están exentas de promocionar sus productos y servicios, de efectuar una adecuada atención al cliente, de brindar nuevas alternativas al negocio.

En la medida que el negocio crece y que se aprueban modificaciones legales (como la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su reglamento al Suministro de Electricidad y la Ley de Defensa del Consumidor), las empresas comercializadoras se presenta la obligación de realizar cambios radicales en su administración y reconfigurar sus esquemas de comercialización.

La necesidad de tener un acercamiento directo con los clientes, a los cuales ya no se los considera como simples abonados, sino como la razón de ser del negocio. Este acercamiento debe empezar con las notificaciones detalladas y oportunas de sus planillas de consumo, notificaciones de novedades, cambios y tarifas, y servicios alternativos de asesoramiento técnico, e inclusive mantenimiento.

El requerimiento de brindar al cliente todas las facilidades para que pueda cumplir con sus obligaciones de pago, esto es, incrementar el número de ventanillas



de recaudación en lugares estratégicos que permitan la descongestión en las ventanillas, y buscar otras alternativas de pago por débitos bancarios, tarjetas de crédito o el internet.

En este sentido, también se necesita incrementar la aceptación y la imagen empresarial, con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho por la atención brindada y por la calidad de los productos y/o servicios de recaudación prestados por la misma.

La necesidad de modernización de los procesos que se mantienen y las exigencias de calidad por parte de la CIER ( Consejo de Integración Eléctrica Regional) constituyen otra razón adicional que justifica la realización de la presente investigación, ya que el propósito fundamental del régimen actual, a través de las empresas comercializadoras, es brindar un excelente servicio al cliente, de tal manera que la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. sea competitiva y líder en la comercialización de energía y atención a sus usuarios.

La urgencia de cambiar actividades empíricas que se realizan actualmente en base a funciones de las personas que laboran en este departamento, 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.

Por otro lado, es también muy necesario, promover la política de polifuncionalidad y capacitación inicial (inducción) de los empleados de todo el departamento, para lo cual se requiere un documento guía donde se describa los procesos pertinentes.

La imperiosa necesidad de definir los procesos en el departamento de recaudación que permitan:

- Atender a los usuarios en forma centralizada y ágil.

- Mejoramiento de los índices de atención al cliente y en la puntuación de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Utilización y/o aprovechamiento de hardware y software de alto desempeño y comunicación corporativa, herramientas para mejorar el servicio tanto en tiempos como en calidad.

Por todo lo expuesto, se puede lograr a través de la estructuración de un adecuado manual de procesos y definir correctamente las actividades para lograr la mejora la imagen empresarial, atención concisa y oportuna, de esta manera optimizando los recursos materiales, económicos y tiempo de espera al realizar las actividades.

#### Viabilidad

La factibilidad de realización del presente estudio, se basa en los siguientes aspectos que se detallan a continuación:

##### *Legal.*

Todo cambio o progreso de la empresa requiere del control y cumplimiento de Leyes y Reglamentos vigentes que nos permitan el correcto funcionamiento y a la vez la realización e implementación de acciones que van en beneficio de la empresa como es la implementación del Manual de procesos, el mismo que ayudará a lograr índices de gestión y calidad del servicio.

##### *Administrativa.*

La apertura y aval institucional de EMELNORTE S.A. a través de sus directores, quienes se encuentran prestos a brindar las facilidades para esta investigación que redundará en beneficios de mejoramiento continuo para la

empresa, de igual manera para el mejoramiento de la recaudación y de la imagen institucional; que favorece a los accionistas quienes requieren tener una plataforma que garantice las políticas de rentabilidad de su inversión, también posibilita el estudio.

#### *Técnica.*

Para el desarrollo de éste trabajo se cuenta con información técnica necesaria para la recopilación de la información tanto en fuentes primarias y secundarias, referentes al departamento de recaudación.

#### *Económica.*

Existe la viabilidad económica, puesto que la investigadora asumirá con todos los gastos que demande todo el proceso de investigación y presentación del trabajo de grado, además del asesoramiento técnico y profesional de la maestría.

#### *Académica.*

La disponibilidad de recursos bibliográficos y conocimientos adquiridos en el curso del programa de maestría, también posibilitan el logro del mencionado trabajo de investigación.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### Proceso

#### *Definición de proceso*

Maldonado José (2011) indica que: “Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (p.1).

Según Villarroel Patricio (2009) menciona que “Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. (p.6).

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso.

**PROCESO:** Es el conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado que satisface una o varias necesidades.

**RECURSO:** Es el factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

Al ser EMELNORTE S.A una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica, la misma se compone de tres aspectos: servicio técnico, servicio comercial e información; el primero se refiere a la energía eléctrica entregada a todos los usuarios, el segundo consiste a la entrega de servicios comerciales

inherentes al suministro de electricidad instalados en los domicilios y locales y el tercero corresponde a la información que brinda la empresa a los clientes con respecto a inconvenientes o requerimientos de los usuarios.

Tratándose de una empresa de servicios, el tema a abordar es sobre los procesos que tienen relación directa con la atención al cliente, por consiguiente se consideran varios componentes que se reflejan en las entradas, puesto que la empresa provee la información o es facilitada por el cliente, en cualquier caso se define los pasos y acciones reflejados en los procesos.

Para el caso de EMELNORTE, que es una empresa distribuidora de energía eléctrica, los procesos se iniciarán en el cliente, acogiendo sus requerimientos ya sea de un servicio o de información requerida por el mismo.

Las empresas eléctricas, en su mayoría funcionan bajo estructuras verticales, lo que hace que los clientes se sientan descontentos, puesto que para requerir de un servicio, el cliente debe recurrir a varias áreas lo que hace que el servicio sea lento y engorroso, además de crear inconsistencia y tergiversación de la información entre las áreas involucradas, de ahí el criterio y percepción del cliente al definir a la empresa como burócrata.

Según Villarroel Patricio (2009),” para lograr una excelencia en la atención al cliente, se debe trabajar con esquemas horizontales que permitan el correcto funcionamiento de la empresa enfocándose al cliente y que las áreas involucradas se orienten hacia el mismo objetivo, brindar un servicio o producto de calidad”, (p4).

### *Utilidad*

Un manual de procesos permite conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de la ejecución.

Permite adentrarse en el puesto, facilitando la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades e cada puesto, proporcionando ayudas para el emprendimiento de las tareas como la simplificación del trabajo, análisis de tiempos, delegación de autoridad y simplificación de pasos.

Facilita el trabajo de auditoría, la evaluación del control interno y estudio del desempeño, aumentando la eficiencia de los empleados, indicándoles de manera sencilla y explícita el qué y cómo hacer las cosas, de esta manera se puede coordinar las actividades y evitar las duplicidades y regulando a la vez la carga laboral.

#### *Características de un proceso.*

- “Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.
- Cumple una función y es dinámico en el tiempo
- Su finalidad está determinada por los resultados.
- Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, lo que le hace semejante al comportamiento del ser humano.
- Los procesos conllevan a satisfacer las necesidades de los distintos clientes tanto internos como externos.”

#### *Clasificación de los procesos*

Según Dávila Sandra (2010), “Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea ésta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico. Este plan debe contener la descripción de los contenidos estratégicos, los mismos que condicionan a los procesos, determinando de esta manera las clases de procesos que integran la organización”. (p.20)

A continuación se detalla las clases de procesos y el ámbito de acción de cada uno:

**a) Procesos Macros.-** El objetivo general estratégico de la organización genera los procesos macros “Ser organizacional” ¿Qué queremos?, ¿Por qué existe la Organización?.

**b) Procesos Micros.-** Los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los proceso micros ¿Qué Hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros “Ser Organizacional”; con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico macro de la organización.

**c) Procesos de Gestión.-** Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean: recursos humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimiento. Si es necesario pertenecerán a la organización o puede ser un out service (inglés) tercerización de servicios (español). Estos procesos serán de gestión, mientras el objetivo general de la organización, no esté directamente involucrado con la finalidad de estos procesos.

**d) Procesos de Apoyo.-** Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un out service.

**e) Procesos Operacionales.-** Los procesos operacionales se identifican con el ¿Cómo Hacer? Están interrelacionados directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y se ejecuta las tareas/ actividades del proceso.

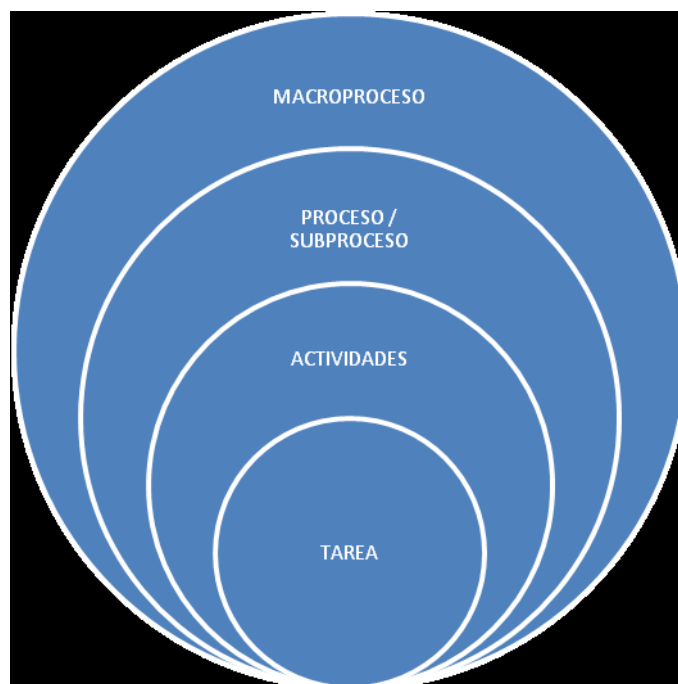
**f) Procesos de Asesoría.-** Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre el ¿Qué Hacer? y ¿Cómo Hacer? para logara éxito en la organización. (Dávila S.-2009 p.21).

Los procesos están enfocados a cumplir metas a mediano y largo plazo, que se ven reflejados en el Plan Estratégico de la empresa, por lo que los resultados que se obtengan estarán enfocados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En el desarrollo de los principales procesos , que se les conoce también como Macroprocesos, están inmersos otros procesos que se les denomina subprocesos, y a la vez subdividirse en actividades y éstas en tareas específicas , que unidos forman el desarrollo del área.

En la figura siguiente se refleja una representación de los niveles de los procesos:

Gráfico N° 2. Niveles de los procesos



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Vásquez 2010

Un proceso o subproceso es el conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando las entradas en salidas con un valor agregado y generando un resultado (servicio o producto) que satisface a una o varias necesidades.



Gráfico N° 3. Procesos Involucrados



Fuente: Norma ISO 9001:2000 (requisitos)

### *La gestión de procesos de negocios BPM (Business Process Management)*

Rodríguez (2012) indica que: “Los procesos están implícitos dentro de una organización, ocultos dentro de una red de personas y sistemas que evolucionan a través de los años. Por esta razón (...) se hace espinoso para muchas organizaciones entender cómo funcionan exactamente, y más aún trabajar para mejorarlos” (p.3).

Uno de los aspectos para responder a estos problemas, ha sido un cambio en que las compañías están usando la gestión de procesos. Éstas buscan una manera diferente de mejorar los procesos de negocio, influenciando el uso de aplicaciones dedicadas a la captura, diseño e implementación de procesos a través de una organización.

Los procesos deben ser subdivididos en unidades bien definidas, que puedan ser reutilizadas en la mayor cantidad de procesos posible.

La Business Process Management (BPM) intenta reducir la desunión existente entre la tecnología y los negocios creando una vista general de una estructura de procesos estándar, que guíe la definición, diseño, ejecución y monitoreo de los mismos.

Por tanto BPM tiene la capacidad de descubrir, diseñar, implementar, ejecutar, interactuar, operar, optimizar y analizar los procesos extremos a extremo, se encuentren dentro o fuera de una organización en particular.

## Objetivos fundamentales de la gestión por procesos

La Universidad del Valle (2012) menciona los siguientes objetivos sobre este tema:

- ✓ Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan mejor aprovechar las oportunidades de crecimiento. (p.2)

### *Manual de procesos*

#### *Definición*

Según Gómez (2010) el manual de procesos: “Es un medio que sirve para comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas” (p.392).

Los manuales de procesos son un compendio de acciones documentadas que contienen en particular, la descripción de las actividades que se realizan fruto de las funciones de una unidad administrativa. Estas funciones se traducen en lo que denominamos Procesos que arrojan como resultado un producto o servicio específico.

Estos procesos incluyen objetos y sistemas que intervienen en las unidades administrativas para lo cual se hace necesario contener normas y políticas que se apliquen para determinar los lineamientos de actuación y el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa evitando la distorsión de información referente

al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando así las labores de auditoría, evaluación y control interno.

### *Beneficios del manual*

“El hecho de tener expuesto por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una serie de beneficios:

Entre los más tangibles y reconocidos se tienen los siguientes:

- a) Reducción de gastos generales
- b) Control de actividades
- c) Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos
- d) Sistematización de actividades
- e) Información de actividades
- f) Adiestramiento y capacitación
- g) Guía de trabajo para trabajar
- h) Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- i) Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

### *Contenido del manual*

Por lo general, en un manual de procedimientos, existen tres secciones que aparecen casi de forma invariable. Estas secciones son: texto, diagramas y formas”. (Gómez 2010 -p.394).

#### **a) El texto**

“Éste describe el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para que debe ejecutarse”.




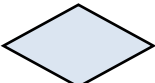
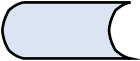
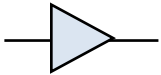



## b) Los diagramas

“Son aquellos organizadores gráficos que sirven para ilustrar un determinado proceso y su secuencia. Existen múltiples y variados sinónimos para la palabra diagrama en los textos de administración, entre los más destacados se pueden citar: cuadro, gráfica, Hoja de ruta, esquema, plano, carta de flujo, entre otros” (Ibíd. p.395).

## c) Las formas

“Se trata de formatos o tablas preestablecidas para el llenado descriptivo de un proceso. Por consiguiente, es conveniente incluir siempre en un manual una sección de formas con ejemplos, para facilitar su registro” (Gómez 2010. p.397).

Gráfico N° 4. Simbología de flujogramas

Símbolo	Descripción
	Inicio
	Procesos o tarea
	Proceso o tarea predefinido
	Decisión
	Datos almacenados
	Transferencia de control
	Referencia en página
	Referencia a otra página
	Terminador

Elaborado por la Autora  
Fuente: Villarroel P. 2009

### *Documentación de los procesos en la empresa*

Según Ortiz L.(2008) es importante documentar los procesos en la empresa, para lo cual cita lo siguiente:

“Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

Cuando documentamos cualificamos y facilitamos el análisis cuantitativo, formulamos indicadores y podemos tener un control de la gestión. De hecho la gestión de los procesos puede orientar la estrategia misma de la organización e intervenir en lo más hondo de la cultura organizacional de la empresa” (p16).

### *Mejoramiento Continuo*

#### *Definición*

Para tener una idea clara de esta definición citamos a dos destacados personajes de la administración.

Según Yerimar ( 2009), “Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” ( p.1).

En este aspecto y según la óptica de este autor “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”. (Ibídem, p.1)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

### *Importancia del Mejoramiento Continuo*

“La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización” (Ibíd. p.2).

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### *Ventajas del Mejoramiento Continuo*

Igualmente Yerimar (2009) menciona como ventajas del mejoramiento continuo a las siguientes:

- a) Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- b) Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- c) Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- d) Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- e) Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- f) Permite eliminar procesos repetitivos. (p.2)

### *Desventajas*

El mismo autor anterior hace referencia como desventajas del mejoramiento continuo a las siguientes:

- a) Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- b) Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- c) En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- d) Hay que hacer inversiones importantes. (p.3)

### *Plan de Mejora*

Pérez (2012), respecto al Plan de Mejora menciona algunos apuntes de interés:

“Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- a) Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- b) Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- c) Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización”. (p.38)

Dicho esto, en EMELNORTE se cuenta con un plan de mejora continua que permitirá establecer parámetros y criterios relacionados con la ejecución de actividades que se describen en el Plan estratégico de la Empresa.

### *Métodos para mejorar los procesos*

Trischler (2010), al respecto menciona: “La mejor manera de aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien

organizada y aplicarla de forma continuada durante un largo periodo de tiempo” (p.45).

Tabla N° 3. Métodos para mejorar los procesos

Propuesta	Objetivo	Instrumento/Método
Mejora del proceso empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo y calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Reducción del tiempo del ciclo	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la información	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos clave.	Cambio de palancas, visión de futuro.

Fuente: Davenport Thomas 1993, citado por Trischler 2000, p.46.

Adicionalmente, Trischler (2010) respecto a la metodología agrega que:

“Cada uno de los métodos presentados trata el tema de mejora de procesos desde un punto de vista diferente. Sin embargo, lo que los métodos tienen en común es el objetivo de ayudar a los directivos a conseguir los resultados siguientes:

a) Maximizar el uso de los activos de la organización (capital, maquinaria, tecnología y recursos humanos)

- Mejorar la respuesta al consumidor
- Ajustar las aptitudes de las personas con las tareas que se deban desempeñar
- Aumentar la adaptabilidad a los cambios en el entorno empresarial.
- Adaptar los sistemas de información al proceso que se esté respaldando.
- Reducir costes
- Proveer de una ventaja competitiva a la organización

b) Minimizar o eliminar despilfarros, debidos a las siguientes causas:

- Sobreproducción
- Tiempo de espera (colas, retrasos y decisiones)
- Transporte (manipulación y comunicación)
- Procesamiento de los desechos
- Inventario (exceso de existencias y obsolescencia)
- Movimientos (Ir en busca de herramientas o información)
- Defectos de los productos” (p.48)



## EMELNORTE S.A.

Gráfico N° 5. Instalaciones de EMELNORTE S.A.



Fuente: Instructivo de Servicio EMELNORTE S.A. 2012.

### *Antecedentes*

En la Cartilla de Servicio de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (2012), se menciona como antecedentes lo siguiente:

“EMELNORTE es una empresa distribuidora de energía eléctrica que se constituyó el 25 de noviembre de 1975 y cuya misión fundamental consiste en brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura que comprende los cantones Cayambe y Pedro Moncayo en la provincia de Pichincha y las provincias de Imbabura y Carchi en su totalidad, además los sectores concesionados de Esmeraldas y Sucumbíos, en un área aproximada de 11.987 km<sup>2</sup>”. (p.3)

### *Indicadores técnicos y comerciales*

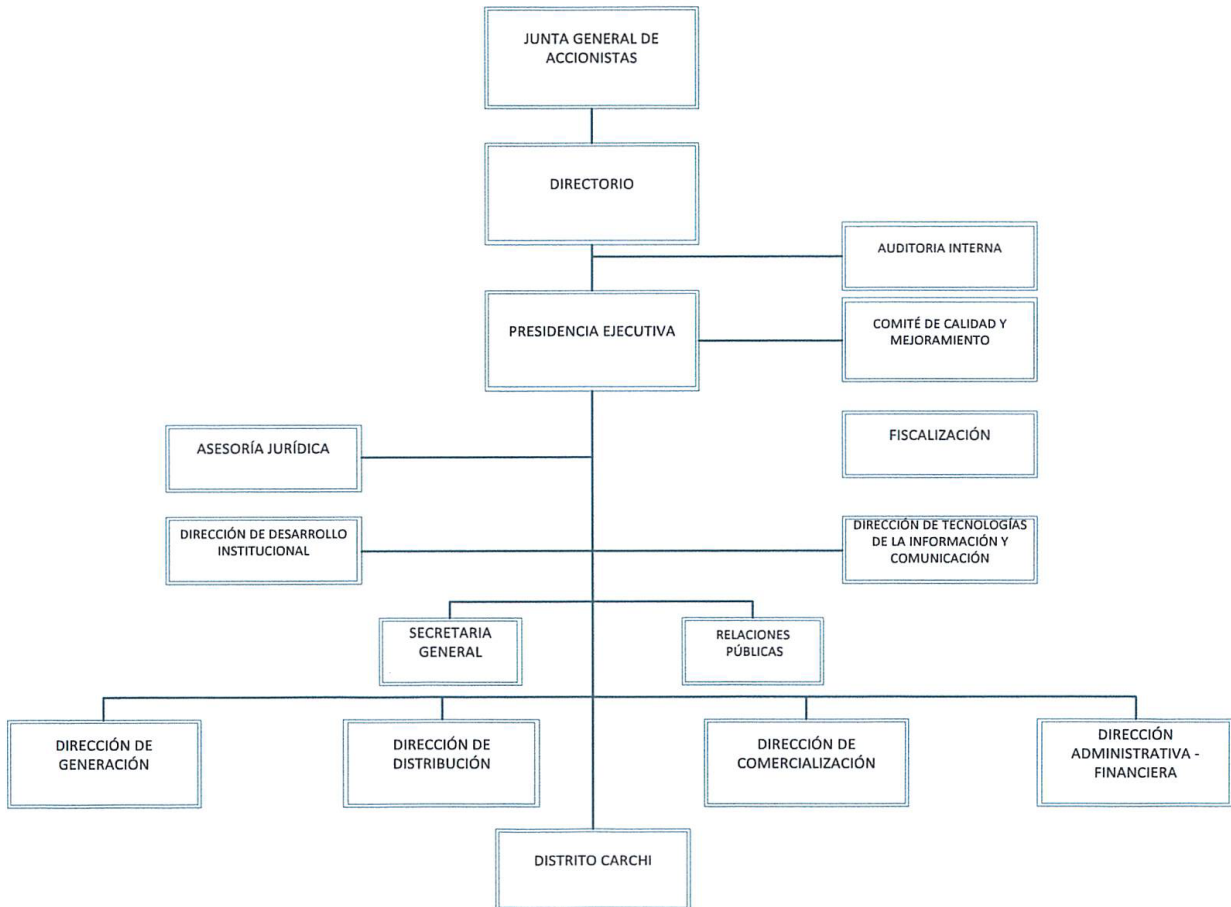
A Julio del 2012, EMELNORTE S.A, presentó los siguientes indicadores técnicos y comerciales que se detallan a continuación:

Tabla N° 4. Indicadores técnicos y comerciales

N° de clientes	211.524
Energía facturada (KWh) mes	35.194.900
Demanda Facturada (KW) mes	69.510
USD total facturados mes	3'183.045.70
Número de Trabajadores	546
Relación Consumidores/trabajador	387
Porcentaje de cobertura	99%
Población	495.200
Área de concesión Km2	11.987

Elaborado por: La Autora  
Fuente: EMELNORTE, 2012, p.5

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS



### *Obligaciones y derechos de EMELNORTE*

Sin perjuicios de los derechos y responsabilidades establecidas en la Ley, Reglamentos, Regulaciones y en el Contrato de Concesión, al distribuidor le corresponderá:

- a) Atender en forma oportuna y cordial los requerimientos de instalaciones de nuevos servicios y modificación de los existentes en concordancia con las correspondientes regulaciones.
- b) Instalar, modificar, mantener, y remover las acometidas y sistemas de medición ya sea por sí misma o a través de personal autorizado.

- c) Proporcionar un servicio con los niveles de calidad establecidos en la Regulación sobre “Calidad del servicio Eléctrico de Distribución.
- d) Emitir facturas a sus consumidores que evidencien con claridad los valores resultantes de la aplicación de las tarifas vigentes aprobadas por el CONELEC y demás recargos legales pertinentes, de conformidad con la Regulación que para dicho efecto expida el CONELEC.
- e) Publicar y poner a disposición de los consumidores que lo soliciten, el instructivo de servicio, en los términos establecidos en el inciso final del Art. 6 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad.
- f) Tal como lo dispone la Ley orgánica de defensa del Consumidor (LDC) y su Reglamento y el Art. 26 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, la distribuidora deberá poner a disposición de los consumidores en cada local comercial, un sistema de reclamos.
- g) Adicionalmente la distribuidora está obligada a poner a disposición de los consumidores un sistema de atención de reclamos (SAR), de acuerdo a lo señalado en el numeral 7.3 de la Regulación N° CONELEC – 012/08.
- h) Cumplir con lo dispuesto en el Art. 4 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, en lo referente al resarcimiento de daños que se produjeren a los equipos del consumidor, ocasionados por deficiencias o fallas del servicio eléctrico imputables al distribuidor.
- i) Recibir del consumidor el pago de los valores detallados en la factura dentro de los plazos previstos, e imponer las sanciones detalladas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE) y el contrato de Suministro de Energía, cuando corresponda.

#### *Obligaciones y derechos del Consumidor*

De acuerdo a los derechos y obligaciones previstos en la ley Orgánica de Defensa del Consumidor, ley de Régimen del sector Eléctrico, reglamento General de la ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus reglamentos y demás normativas aplicables, el consumidor deberá:

- a) Recibir el suministro de energía eléctrica de forma continua y de acuerdo a los niveles de calidad establecidos en la normativa.
- b) Otorgar las facilidades necesarias para la instalación del medidor en la parte exterior de la vivienda.
- c) Cancelar oportunamente las facturas mensuales.
- d) Tener las instalaciones eléctricas internas y de puesta a tierra de acuerdo a las normas técnicas vigentes y mantenerlas en perfecto estado de funcionamiento.
- e) No tener deudas pendientes de pago derivadas de anteriores contratos de suministro, en los casos que corresponda.
- f) Cualquier falla, o efecto secundario, derivado de sus instalaciones interiores, es de responsabilidad del consumidor.
- g) Notificar oportunamente el uso de energía y carga instalada en el caso de ser modificada posterior a la suscripción del Contrato de Suministro de Energía.

#### *Servicios que presta*

EMELNORTE S.A. manifiesta su condición de prestataria de los siguientes servicios a la comunidad:

- a) Cambio de nombre y actualización de datos
- b) Cambio de medidor
- c) Reubicación de acometidas y medidores
- d) Servicio ocasional
- e) Desconexión del servicio
- f) Facturación
- g) Reparto de facturas
- h) Inspecciones al Suministro de Energía
- i) Pagos a través de bancos y cooperativas de ahorro

- j) Revisión de sistemas de medición e infracciones
- k) Reclamos por fallas en el servicio y reconocimiento de indemnizaciones
- l) Aprobación de proyectos
- m) Reclamos por fallas en el servicio y alumbrado público
- n) Aprobación de proyectos.
- o) Extensiones de Red, montaje y mantenimiento de transformadores
- p) Cambio de postes y mantenimiento de redes.

*Política de Gestión Operativa de EMELORTE S.A.*

El Directorio y el Representante Legal de la Empresa velarán por el mejoramiento continuo en la calidad de los servicios, optimización de uso de recursos, mediante el establecimiento de indicadores de satisfacción al cliente e indicadores de gestión, así como con la introducción de nuevas tecnologías que permitan la optimización de los procesos de gestión y la innovación tanto en los productos y/o servicios que ofrecen como en la optimización de los procesos en la cadena de valor del negocio.

Según el Plan Estratégico de EMELNORTE, para el período 2012 – 2017, establece lo siguiente:

*Misión*

“Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura”.

## *Visión*

“Seremos al año 2017, una empresa pública que entregue a la comunidad, el servicio de energía eléctrica, en concordancia con los índices fijados por los organismos de control, con excelencia de categoría internacional, compromiso social y ambiental”.

## *Valores Personales*

- **ÉTICA**

El comportamiento de los colaboradores y de los entes ejecutores estará enmarcado en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia. Profesar y practicar un claro rechazo a la corrupción en todos sus ámbitos del desempeño de la Empresa y cumplir cabalmente con la normativa vigente.

- **TRANSPARENCIA**

Significa el acceso creciente a la información sobre toda faceta del comportamiento de EMELNORTE. Genera el "capital-confianza", valor inestimable que asegurará su progreso.

- **HONESTIDAD**

El compromiso de los Directivos y servidores de EMELNORTE es transparente consigo mismo y con sus clientes externos e internos.

- **RESPETO**

El respeto es la base de toda convivencia, cuando hablamos de respeto, no solo nos referimos a las demás personas, estamos hablando de nosotros mismos, de contemplar hasta donde llegan las propias posibilidades, de ver cuando hacer o no hacer ciertas cosas, por esto Baltasar García dice que “hemos de proceder de tal manera que no nos sonrojemos ante nosotros mismos”.

- **DISCIPLINA**  
Valor corrige, moldea, da fortaleza, forma buenos hábitos y te compromete contigo mismo para cumplir con obligaciones y hacer un poco más de lo esperado.
- **LEALTAD**  
Sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira al talento humano de EMELNORTE, para llevar adelante acciones o ideas con las que la empresa se identifica.

### *Valores de Trabajo*

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA**  
La comunicación requiere de un clima de confianza, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace aumenta la credibilidad y la certidumbre y genera el clima apropiado para que la comunicación efectiva se logre.
- **TRABAJO EN EQUIPO**  
El compromiso que asume todo trabajador de EMELNORTE para generar sinergia en procura de resultados efectivos.
- **ORIENTACION AL CLIENTE**  
Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente, supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso de superar sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.
- **CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO**  
Garantiza nuestro posicionamiento en el medio actual y en un futuro, exige esfuerzo por mejorar constantemente la calidad de los servicios, tanto internos como externos, mediante una actitud participativa, interactiva y de aprendizaje.



- **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

Enfoque empresarial que involucra el compromiso de EMELNORTE de enmarcar sus acciones con una contribución activa para el mejoramiento social, y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado, sin atentar contra las normas establecidas.

### *Departamento de Recaudación de EMELNORTE*

#### *Recaudación*

#### *Definición*

Es la función de cobro monetario de todos los conceptos, ingresos, comisiones o ventas que tiene una determinada organización.

#### *Tipos de recaudación en una empresa*

En una empresa comercial los tipos de recaudación pueden ser varios y tienen que ver esencialmente con la forma de pago que ejecuta el cliente, como por ejemplo:

- a) Pago en efectivo
- b) Pago con cheques
- c) Pago con tarjetas de crédito
- d) Pago con transferencia o depósito bancario
- e) Descuento en roles de pago (empleados de la empresa)

#### *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.

Éste departamento tiene relación directa con el departamento financiero y/o de contabilidad.

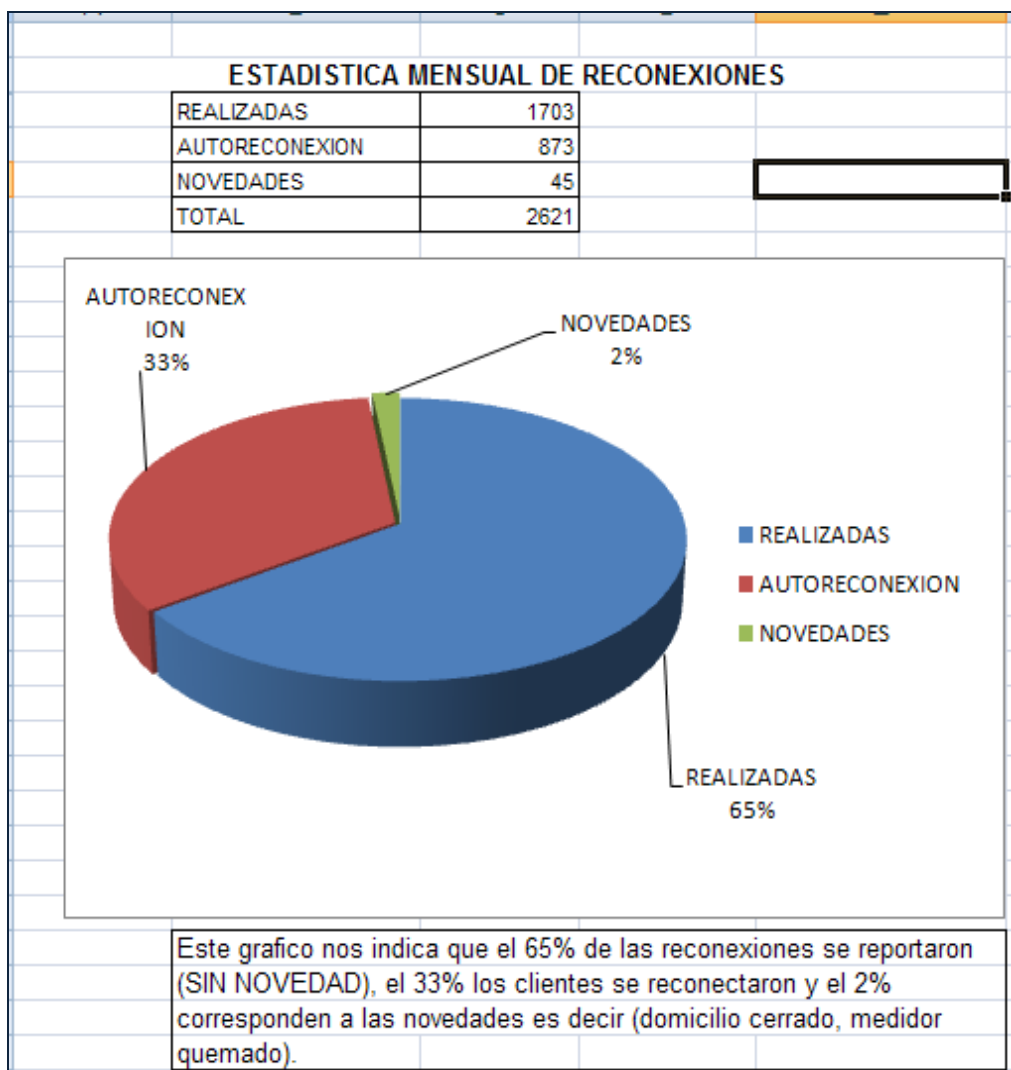
Los puntos clave del plan estratégico Institucional (Misión, Visión y Valores Corporativos) enfatizan la satisfacción de sus clientes y en la calidad de sus productos y servicios. Así mismo un aspecto relevante constituye la política institucional enfocada a la calidad en los procesos operativos de la empresa, de los cuales sobresale el área de recaudación.

Se denota que en los últimos años se ha logrado mejorar el porcentaje de recuperación de cartera, a través de la gestión de Cortes y Reconexiones.

Con la finalidad de disminuir las aglomeraciones de clientes en toda el área de concesión se realizó una nueva zonificación para obtener una facturación cíclica mediante cronogramas de actividades.

El valor establecido por suspensión del servicio y reconexión es de \$ 1.75 más IVA, y por autoreconexión \$ 0.95 más IVA, valores que se cargan al sistema una vez ingresada la información de cortes y reconexiones, mismos que se reflejan en la siguiente factura de pago.

Gráfico N° 6. Estadística Mensual de Reconexiones



Fuente: Departamento de Recaudación Emelnorte S.A. 2012.

### *Proceso de débitos bancarios y puntos de recaudación*

EMELNORTE, con el fin de dar mejor atención a sus Consumidores, ha realizado convenios de cobro de facturas y débitos automáticos por medio de cuentas corrientes o de ahorros con las siguientes instituciones:

- Banco del Pacífico
- Banco Promérica
- Banco Austro

- Banco Procredit
- Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

### *Centros Autorizados de Recaudación (CAR).*

Con la implementación del Sieeq-Comercial se crearon los puntos de recaudación en toda el área de concesión de EMELNORTE, lo que permitió ampliar la cobertura de pago de las facturas de consumo de energía, dando la facilidad al cliente para que pueda elegir el lugar y la forma de pago de su factura. Asignando a cada entidad bancaria como un CAR centro autorizado de recaudación.

Se realizaron muchos cambios tanto en las políticas como en los procedimientos internos, de ahí que la facturación pasó a ser cíclica y se rige mediante un cronograma de trabajo que permite saber que planes se van a facturar cada semana.

Tabla N° 5. Centros Autorizados de Recaudación

NOMBRE	DIRECCIÓN
<b>Banco Pacifico</b>	OTAVALO, Banco Pacifico Modesto Jaramillo y Juan Montalvo
	IBARRA, Banco Pacifico Olmedo y Pedro Moncayo esquina
	IBARRA, Banco Pacifico La Plaza Shopping Center
	LOCALES DE FARMACIAS ECONÓMICAS Y MEDICITY
	Coop. Ahorro y Crédito Tulcán
	Banco de Fomento
	Cooperativa COODESARROLLO
	Cooperativa 29 de Octubre
	Mutualista Imbabura
	Mutualista Pichincha
	Correos del Ecuador
	Mutualista Pichincha
	Farmacias Génesis
<b>Coop. 23 de Julio</b>	CAYAMBE, Rocafuerte 807 entre Sucre y Bolívar
	OTAVALO, Juan Montalvo 534 entre Sucre y Bolívar frente al parque central
	TABACUNDO, Calle Sucre No. 032 8030 y 26 de Septiembre
<b>Coop. Artesanos</b>	IBARRA, Sucre 624 entre Flores y Oviedo
	OTAVALO, Piedrahíta 4-45 y Bolívar
	COTACACHI, Bolívar S/N y 10 de Agosto
	PIMAMPIRO, Bolívar e Imbabura
	URCUQUI, González Suárez S/N y Matovalle
	CUELLAJE, Zona de Intag
	CAYAMBE, Terán y Vivar esq.
	ATUNTAQUI, Olmedo 15-70 y Juan de Velasco
<b>Coop. Chirihuasi</b>	GARCÍA MORENO, Calle principal, Plaza Central
	IBARRA, Parroquia La Esperanza Barrio Sta Marianita frente cuartel Yahuachi
<b>Coop. Huaycopungo</b>	OTAVALO; Bolívar 11-14 entre Morales y Salinas
<b>Coop. Maestros</b>	IBARRA, Av. Pérez Guerrero 538 y Sucre
<b>Coop. Pablo Muñoz Vega</b>	TULCAN; Colón y 10 de agosto
	IBARRA; Pedro Moncayo entre Sanchez y Cifuentes y Olmedo
<b>Coop. Pilahuin Tío</b>	OTAVALO; Sucre 11-09 y Morales, a una cuadra de la plaza de ponchos
	IBARRA; Av Jaime Rivadeneira 680 y Av Mariano Acosta
	TULCAN; Calle Bolívar entre Panama y Roberto Sierra
<b>Cooperativa San Antonio</b>	SAN ANTONIO DE IBARRA; Hnos Mideros 633 y 27 de Noviembre
	ATUNTAQUI Av. Salinas y Atahualpa 14-07
<b>Coop. Santa Anita</b>	COTACACHI; Imbabura 883 y Vicente Rocafuerte , junto Bco. Pichincha
	ATUNTAQUI; Bolívar y Salinas esquina
	CARCHI; MIRA, Calle La Capilla C2-010 y Narchin Mira
	CARCHI; BOLIVAR, Parroquia Sn Rafael; Rafael Rosales y pasaje 1° de Mayo
<b>Coop. Tulcán</b>	IBARRA; Av. Pérez Guerrero 554 entre Bolívar y Sucre
<b>Coop. Unión El Ejido</b>	COTACACHI; Barrio El Ejido,
	Zona de Intag, Apuela, Cuellaje, Selva Alegre, Magdalena
	IBARRA, Av. Pérez Guerrero y E. Espejo interior Mercado Amazonas 2do piso
<b>Cooperativa Amazonas</b>	IBARRA, Interior Mercado Mayorista
	OTAVALO, Mercado Copacabana; Oficina Mercado 24 de Mayo
	ATUNTAQUI, Interior Mercado Municipal
	PARROQUIA DE SALINAS; Salinas y Velasco
<b>Cooperativa Salinerita</b>	PARROQUIA DE SALINAS; Salinas y Velasco
<b>Mutualista Imbabura</b>	IBARRA, Oviedo 729 Y Bolívar
<b>Cobranza Segura</b>	IBARRA; Azaya Calle Zamora y Guaranda
<b>Genoveva Chiriboga</b>	IBARRA, Av el Retorno 18-93
<b>Pedro Caicedo</b>	OTAVALO; Salinas 12-13 y Sucre Frente a la Plaza de Ponchos
<b>Rapipagos</b>	IBARRA, Edificio Ex Banco La Previsora Sánchez y Cifuentes y Velasco
<b>Rita Lucia Lomas Paz</b>	TANGUARIN, Junto al puente amarillo. Sector Gruta de la Virgen de Fátima
<b>Wester Unión</b>	IBARRA, Almenenes TIA, Av. Perez Guerrero 775 y Sánchez y Cifuentes
	OTAVALO, Agencia Wester UNION Sector Parque Central. Calle Sucre 913 y Juan Montalvo
<b>MUSHUK PAKARI</b>	OTAVALO, Calle García Moreno y Modesto Jaramillo
<b>Junta Administradora SUMAK YAKU</b>	OTAVALO, Barrio Comunidad la Compañía, Calle principal vía a San Pablo
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUJERES UNIDAS "CACMU" LTDA</b>	Oficina Matriz Ibarra calle Sucre 3-10 y Borrero
	Sector de Lita (Iglesia Parroquial)
	El Angel
	San Pablo
<b>Cooperativa Escencia Indígena</b>	Otavallo Antonio José de Sucre 1105 y Cristóbal Colón
	Matriz Colón y Olmedo

Elaborado por: La Autora

Fuente: Departamento de Recaudación EMELNORTE S.A. 2012.

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

#### Tipo de investigación a desarrollar

Para el desarrollo del trabajo se procedió a obtener información directa de los clientes del departamento de recaudación y los criterios de los compañeros del mismo departamento, en cuanto a las posibles alternativas para mejorar la productividad y la satisfacción en los servicios de recaudo de Emelnorte S.A.

**El tipo de investigación del presente estudio es mixta, es decir: exploratoria, descriptiva y propositiva, lo que ha permitido obtener información cuantitativa y cualitativa para analizar el problema y proponer la mejor alternativa de solución hacia el mismo.**

Exploratoria: Por cuanto el presente estudio no plantea hipótesis. “Se caracteriza por tener una mayor amplitud y dispersión del fenómeno estudiado. Su propósito es reconocer variables de interés investigativo” (Herrera, 2008, p.97).

Descriptiva: Su nivel investigativo plantea preguntas directrices. Se caracteriza por requerir un conocimiento suficiente e interés de acción social. “Entre sus propósitos se destaca la clasificación de elementos, estructuras, y modelos de comportamiento según ciertos criterios. Así como también la comparación de dos o más situaciones o estructuras” (Herrera, 2008, p.97).

Propositiva: Promueve una propuesta de solución al problema planteado, según un análisis de alternativas. Este tipo de investigación va más allá del simple estudio documental procurando hacer realidad los lineamientos propuestos.

## Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tiene un enfoque transversal, ya que describe y analiza varios aspectos de la administración de la empresa que tienen relación con el proceso de recaudación de la misma.

Por consiguiente, esta investigación no es experimental, ya que no se ha planteado hipótesis ni su forma de comprobación, lo que si se propone es una solución a un problema existente en el Departamento de Recaudación de EMELNORTE.

## Definición de Variables

Las variables que se han definido y que se encuentran implícitas dentro del tema de investigación son las siguientes:

### Variable del Problema

- Variable Independiente: Actividades empíricas
- Variable Dependiente: Mejoramiento de procesos de recaudación

### Variable de la Propuesta

- Variable Independiente: Elaboración del Manual de Procesos
- Variable Dependiente: Mejor alternativa de solución al problema de estudio

### *Operacionalización de las variables*

A continuación se presenta una matriz de operacionalización de las variables, formato que ha facilitado determinar los ítems básicos y los instrumentos de recolección de datos.

Tabla N° 6. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores	Fuentes de Información	Ítem Básico	Técnica
<b>Independiente:</b> <b>Actividades empíricas</b>	Son hechos que se realizan de acuerdo a conocimientos originados desde la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades difíciles</li> <li>• Capacitación previa</li> <li>• Tiempo de experiencia</li> </ul>	a) Directivos b) Empleados c) Clientes	1) ¿Qué actividades le generan mayor dificultad en el proceso de su puesto de trabajo?  2) ¿Tuvo capacitación previa respecto a lo que debía saber para ejercer su cargo?  3) ¿Qué tiempo de experiencia tiene usted en el cargo actual?	Encuesta
<b>Dependiente:</b> <b>Mejoramiento de los procesos de recaudación</b>	Es una condición de efectividad según la satisfacción de clientes internos y externos relacionados con el recaudo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso</li> <li>• Canal de recaudación</li> <li>• Satisfacción cliente interno/externo</li> <li>• Tiempo de espera para efectuar pagos/cobros.</li> </ul>	d) Directivos e) Empleados f) Clientes	4) ¿Qué canal de cobro-pago cree usted que tiene mayor acogida por los usuarios?  5) ¿Qué nivel de satisfacción percibe respecto al servicio de recaudo brindado?  6) ¿Qué tiempo promedio usted utiliza para ejecutar el proceso de cobro de un cliente?	Encuesta

Elaborado por la Autora



Variable	Definición	Indicadores	Fuentes de Información	Ítem Básico	Técnica
<b>Independiente:</b> <b>Elaboración del Manual de Procesos</b>	Documento técnico valioso para la comunicación que registra y transmite información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de procesos</li> <li>• Descripción de los procesos</li> </ul>	g) Directivos h) Empleados i) Clientes	7) ¿Tiene conocimiento pleno del proceso a seguir?  8) ¿Describa el proceso que usted desarrolla en su cargo dentro de la empresa?	Encuesta
<b>Dependiente:</b> <b>Mejor alternativa de solución al Problema de Estudio.</b>	Permite interactuar y relacionar las actividades a través de entradas y salidas de procesos que permita satisfacer una o varias necesidades y que agreguen valor a su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Satisfacción del cliente interno y externo.</li> <li>• Relación proceso de recaudo – imagen institucional</li> </ul>	j) Directivos k) Empleados l) Clientes	9) ¿Se siente motivado para ejercer exitosamente su cargo?  10) ¿Qué tipo de relación cree usted que existe entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de Emelnorte?	Encuesta

Elaborado por la Autora

## *Población y Muestra*

Para esta investigación se han tomado en cuenta tres unidades de análisis que tienen relación con la recaudación de Emelnorte, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

- *Directivos de EMELNORTE*

En este grupo se incluye al Director Comercial y a 4 Jefes departamentales de EMELNORTE S.A., ya que su criterio respecto a la recaudación es muy importante.

- *Empleados de Departamento de Recaudación.*

En este grupo se consideraron a 23 empleados de todos los puntos de recaudación del área de concesión de EMELNORTE.

Según Posso (2009, p.136), cuando la población o universo no sobrepasa las 40 unidades se aconseja desarrollar un censo o “encuesta censal” es decir a todos los individuos deben ser encuestados.

- *Clientes de EMELNORTE*

La población total de clientes de la zona geográfica de concesión de EMELNORTE a Julio 2012, alcanza los 211.524, la misma que se toma en cuenta para este tipo de investigación.

La mencionada población por ser mayor a 100.000 se considera infinita y requiere del cálculo de una muestra.

Para el Cálculo de la muestra se ha estimado conveniente la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Leyenda:**

**n**= Tamaño de la Muestra

**Z**= Valor constante equivalente a 1.96

**P**= Probabilidad de ocurrencia 0.5

**Q**= Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.5 = 0.5

**N**= Población 211524

**e**= Margen de error (1% - 9%)

**Aplicación:**

**Margen de error 7% = 0.07**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)211524}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (0.07)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25)211524}{3.8416 (0.25) + 211524 (0.0049)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25)211524}{0.9604 + 920.8227}$$

$$n = \frac{348000.94}{921.7831}$$

$$n = 391$$

Tabla N° 7. Unidades de Análisis

Unidad de Análisis	Número	%
Directivos y Jefes Departamentales	5	2%
Empleados del Departamento de Recaudación	23	5%
Clientes de EMELNORTE	391	93%
Total	419	100%

Elaborado por: La Autora, 2012

En consecuencia, la muestra obtenida para la aplicación de la encuesta a clientes asciende a 391 personas.

### Métodos utilizados

Para el presente estudio se ha utilizado los siguientes métodos que han servido de orientación dentro del proceso de investigación:

Métodos Teóricos.- Dentro este tipo de métodos se ha tomado en cuenta al Inductivo – Deductivo, por ser un método lógico, que promueve el análisis de las características particulares de un fenómeno de estudio para luego formular conclusiones aplicables a la generalidad de los casos. Este método ha sido empleado en el estudio de los diversos procesos de recaudación y sus niveles de satisfacción percibidos por el cliente.

Método descriptivo: Por cuanto este método se relaciona con el tipo de investigación que se ha desarrollado. El método descriptivo menciona las condiciones dominantes del estado actual del problema de estudio, referentes a opiniones, actitudes o procesos en marcha. Este método ha sido empleado para abstraer el parecer de los usuarios respecto a la forma como les gustaría que se desarrollasen los procesos de recaudación.

### Técnicas e Instrumentos

La presente investigación utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- ✓ Entrevista
- ✓ Encuesta:

Instrumento: Cuestionario de Encuesta

## *Entrevista*

Según el criterio expresado en la entrevista realizada a al Jefe de Recaudación, en donde se le formuló la interrogante:

¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos para el departamento de recaudación de EMELNORTE S.A ?.

Supo manifestar lo siguiente:

El manual de procesos no solo es necesario en el departamento de recaudación, sino en toda la empresa EMELNORTE, el mismo que ayudará a conocer los procesos a seguir, esté o no esté la persona encargada de dicha actividad.

## *Encuesta*

Cabe indicar, que la encuesta se ha aplicado a (3) unidades de análisis que enriquecen la investigación y permiten desarrollar una contrastación de las preguntas directrices con los resultados obtenidos del estudio.

Para poder decidir el instrumento a aplicar y recabar toda la información que se requiere para cumplir con los objetivos planteados, se procedió a elaborar la matriz de operacionalización donde se identificó dos variables que surgieron del problema. Se dimensionó cada variable con sus objetivos específicos, de los cuales se determinó indicadores e índices de medición que permitieron medir las variables propuestas y obtener las alternativas que facilitaron hacer las preguntas de las encuestas, dichas interrogantes están estrechamente relacionadas con los objetivos y las preguntas de investigación propuestos dentro de esta investigación, con estas indagaciones se conoció la situación actual del Departamento de Recaudación de EMELNORTE.

La fuente donde se obtuvo la información es el Departamento de Recaudación de EMELNORTE S.A. ubicada en el cantón Ibarra provincia de Imbabura por ser una de las principales en el medio.

Una vez decidido el instrumento, se procede a realizar la construcción del mismo, el cual fue elaborado a base de un cuestionario previo, el mismo que tuvo que ser validado por la Msc. Margarita Clerque, coordinadora de la Investigación, el cual consta en el Anexo (1 y 2).

Como instrumentos tecnológicos se emplearon materiales y sistemas de computación (computador, impresora, escáner, cámara fotográfica, memorias, programas de Excel, Word, PowerPoint); materiales de oficina (papelería, esferográficos).

#### Procedimiento

Se realizó una entrevista al Jefe del departamento de Recaudación para poder determinar algunos aspectos referentes a la necesidad de contar con un manual de procesos en el departamento de recaudación. Ver ANEXO 3.

#### Validación de Instrumentos

La validación constituye un requisito fundamental que avala la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Además ayuda a ratificar la claridad, coherencia y pertinencia de las preguntas que se formulan.

Para este propósito se aplicó una encuesta piloto a las siguientes personas:

Jefe del Departamento de Recaudación

Cajera de Agencia Matriz

Ciente de EMELNORTE.

Los resultados de la encuesta piloto corroboraron los aspectos de claridad, coherencia y pertinencia de los enunciados y su subsiguiente aplicación.

## Procedimiento para obtener resultados

Para el análisis e interpretación se tomaron en cuenta los siguientes pasos:

- a) Utilización de la estadística descriptiva.
- b) Aplicación de encuestas a la muestra de población.
- c) Tabulación y registro de los datos obtenidos en tablas de frecuencia.
- d) Representación gráfica de los datos obtenidos de acuerdo a sus porcentajes, mediante el uso del Programa Excel 2010.
- e) Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias, o relaciones entre variables de acuerdo con los objetivos y preguntas directrices.
- f) Interpretación de los resultados numéricos y porcentuales.
- g) Discusión de los resultados con apoyo del marco teórico.
- h) Contrastación de preguntas directrices.
- i) Formulación de Conclusiones y recomendaciones.

## Procedimiento para construir la Propuesta

Para la construcción de la propuesta se ha tomado en cuenta el desarrollo de los siguientes puntos claves:

- Antecedentes
- Justificación
- Base Teórica
- Objetivos
- Descripción de la propuesta
- Beneficiarios
- Diseño Técnico
- Marco administrativo
- Determinación de Impactos
- Validación de la Propuesta
- Contrastación de preguntas directrices con la validación de la propuesta
- Producto final

## Valor Práctico del Estudio

El valor práctico de la presente investigación radica en la aportación a la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. de una herramienta administrativa práctica, válida y técnicamente elaborada que permitirá el mejoramiento de los procesos de recaudación y por ende el incremento de la satisfacción del cliente según la calidad de proceso recibido.

### *Diagnóstico*

Es la parte medular en una investigación ya que a través de este podemos tomar las medidas adecuadas para empezar la investigación; continuar el trabajo de campo obteniendo resultados íntegros; y por último encontrar las soluciones que satisfaga tanto al personal que labora en el departamento de recaudación de EMELNORTE S.A., que constituyen los clientes internos, de la misma manera a los Usuarios que son los clientes externos.

### *Solución*

En esta investigación se presenta detalladamente los procesos que se realizan en cada una de las actividades que tienen el departamento de Recaudación, con cada uno con sus respectivos subprocesos y actividades secuenciales.

### Trascendencia

Lo importante en una investigación es cumplir con los objetivos planteados que beneficien tanto a sus participantes; pero, además, se debe dejar la pauta para posibles investigaciones futuras en la misma área o cualquier otra dentro de una empresa, con la única finalidad de continuar poniendo soluciones a problemas que puedan afectar el perfecto desenvolvimiento de la empresa, el desarrollo y el mejoramiento continuo de la misma.



## CAPÍTULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

En este capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la investigación realizada a la muestra de los trabajadores del departamento de recaudación de EMELNORTE S.A, en la provincia de Imbabura en el Cantón Ibarra; con el fin de conocer las necesidades de información requeridas por los trabajadores de dicha empresa.

El punto de partida para el presente desarrollo de la investigación fue detectar los procesos que los trabajadores ejecutan en forma empírica sin un previo conocimiento detallado de las actividades que se realizan en el departamento de recaudación y en algunos casos el desconocimiento de los métodos que se llevan a cabo en determinadas actividades.

### Descripción

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de fuentes primarias. Es decir, se expone los resultados de la encuesta aplicada a los Empleados de Recaudación de EMELNORTE y a clientes externos de la empresa.

Se aplicó una entrevista al Jefe del Departamento de Recaudación de la empresa con el objeto de conocer su percepción sobre el tema de estudio dentro de la empresa.

Una vez que se tuvo las encuestas en su totalidad, se procedió a realizar cálculos para obtener los resultados, para demostrar los efectos, se tabuló y se aplicó gráficos estadísticos que demuestran en forma cualitativa y cuantitativa la información obtenida. En lo referente a los directivos y empleados de la empresa se realizó un censo a 28 personas y se levantó una encuesta que contenía 10

preguntas, en lo que respecta a los clientes se procedió de igual forma, encuesta que estuvo estructurada de 10 interrogantes y en este orden serán presentadas.

La información contenida en este capítulo es muy fundamental para la construcción de la propuesta de solución al problema. Por consiguiente, los datos que seguidamente se exponen constituyen puntos de referencia para la elaboración del manual de procedimientos.

Además la forma de presentación de los resultados consta de las siguientes partes:

- a) Se menciona la pregunta de la encuesta
- b) Se expone una tabla de frecuencias
- c) Luego, se cita el gráfico estadístico con los porcentajes
- d) Finalmente, se desarrolla la interpretación de los porcentajes obtenidos.

Toda la información detallada anteriormente se presenta en una sola página para brindar al lector una mayor comodidad visual, para su apreciación conjunta de la pregunta los datos numéricos, el gráfico estadístico y la interpretación de cada ítem investigado.

## Presentación de los Resultados

### *Encuesta a Empleados de Recaudación de EMELNORTE S.A.*

La información que se presenta a continuación es el detalle de las preguntas de la encuesta realizada a los Funcionarios del departamento de EMELNORTE S.A., la misma que se encuentra en el anexo 1.

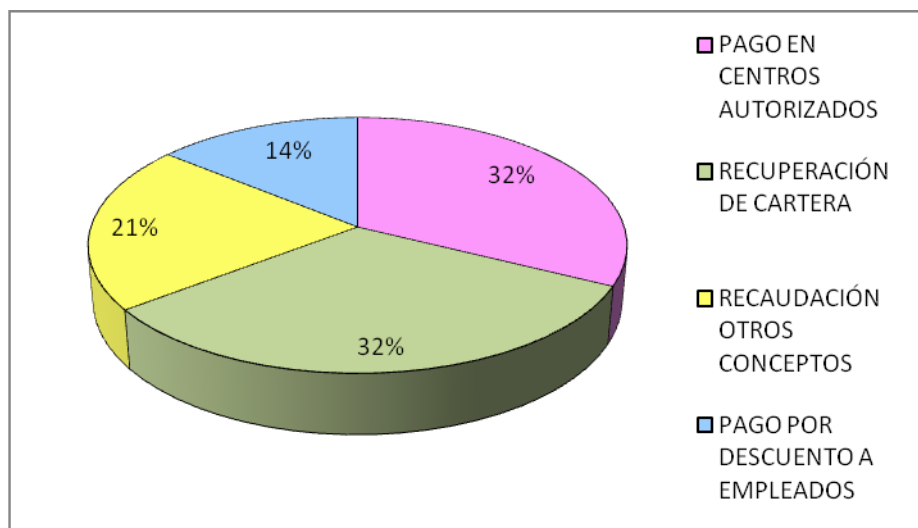
**Pregunta 1: ¿Qué actividades le generan mayor dificultad en el proceso de su puesto de trabajo?**

Tabla N° 8. Frecuencias pregunta 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago en centros autorizados	9	32%
Recuperación de cartera	9	32%
Recaudación por otros conceptos	6	21%
Pago por descuento a empleados	4	14%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 7. Actividades más dificultosas de la recaudación



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Según lo expuesto en esta interrogante, se puede evidenciar que existen actividades que se desarrollan con dificultad en el proceso de recaudación; según lo cual los pagos en centros autorizados y la recuperación de cartera son las de mayor incidencia respecto a este aspecto. Por consiguiente, se observa de manera tácita la necesidad de establecer procesos definidos en relación a las actividades dificultosas existentes.

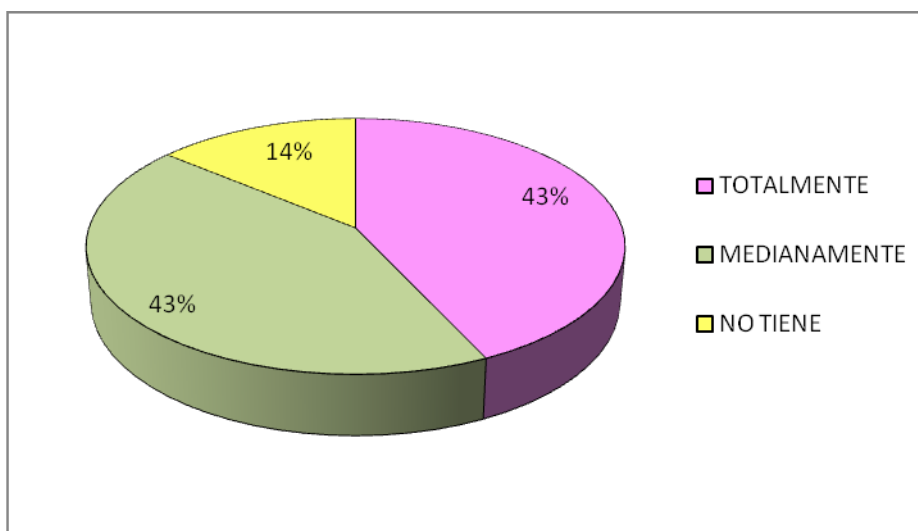
**Pregunta 2: ¿Tiene conocimiento pleno de los procesos a seguir en su cargo?**

Tabla N° 9. Frecuencias pregunta 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	12	43%
Medianamente	12	43%
No tiene	4	14%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 8. Nivel de conocimiento de los procesos de recaudación



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se denota un porcentaje considerable de funcionarios que dominan totalmente los procesos en su cargo, así como también otro porcentaje considerable los dominan medianamente. Aunque es minoritario cuatro personas indicaron no tener conocimiento. Por consiguiente, se observa que existe la necesidad de reforzar el conocimiento de los procesos de recaudación y socializarlos entre todos los funcionarios de este departamento para lograr una mejor atención al cliente.

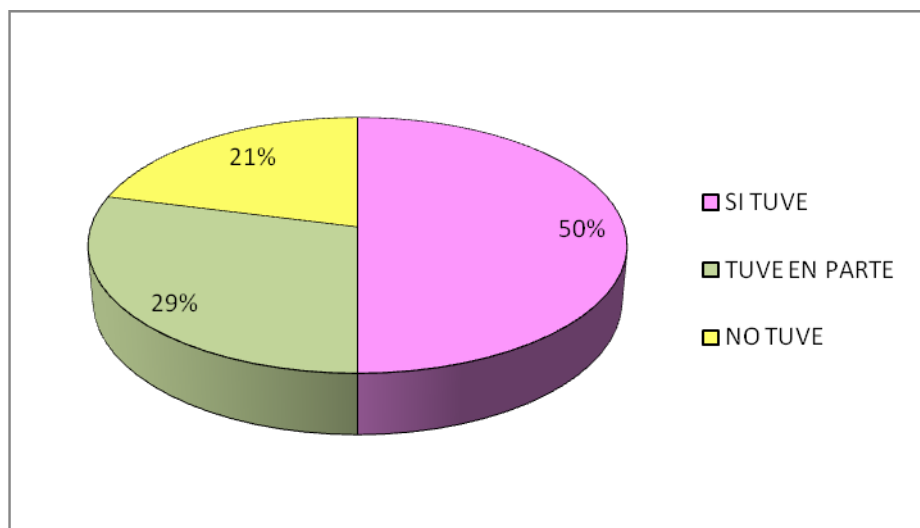
**Pregunta 3: ¿Tuvo capacitación previa respecto a lo que debía saber para ejercer su cargo?**

Tabla N° 10. Frecuencias pregunta 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si tuve	14	50%
Tuve en parte	8	29%
No tuve	6	21%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 9. Existencia de capacitación previa de los recaudadores



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

La mitad de empleados, es decir catorce personas de recaudación supieron manifestar que si recibieron capacitación previa a ejercer su cargo, mientras otro grupo considerable tuvo en parte esa capacitación y otro grupo menor no la tuvo. En consecuencia, se evidencia que existen falencias en cuanto a la capacitación previa y que no todos han recibido la misma capacitación respecto a los procesos de recaudación existentes en la empresa. Cabe agregar que un manual de procesos aportaría de manera significativa a solventar este inconveniente.

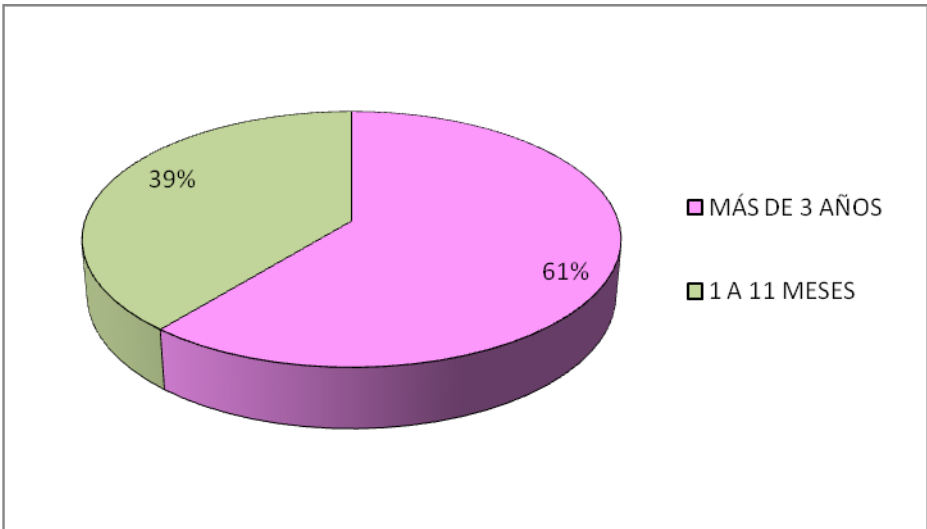
**Pregunta 4: ¿Qué tiempo de experiencia tiene usted en el cargo actual?**

Tabla N° 11. Frecuencias pregunta 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más de 3 años	17	61%
De 1 a 11 meses	12	39%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 10. Tiempo de experiencia de los empleados de recaudación



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

El tiempo de experiencia en los diversos cargos relacionados con la recaudación tiene dos tendencias: una parte mayor a la mitad de funcionarios tienen más de 3 años en el cargo lo cual implica estabilidad laboral y experiencia respecto a sus labores. Otra grupo menor en cambio, tiene de 1 a 11 meses de experiencia lo cual implica poca experiencia y poco tiempo en el cargo. Por consiguiente, se puede afirmar que en la Empresa se desarrolla la socialización de las actividades de recaudación de manera empírica a través de la enseñanza oral de los empleados más experimentados a los menos experimentados.

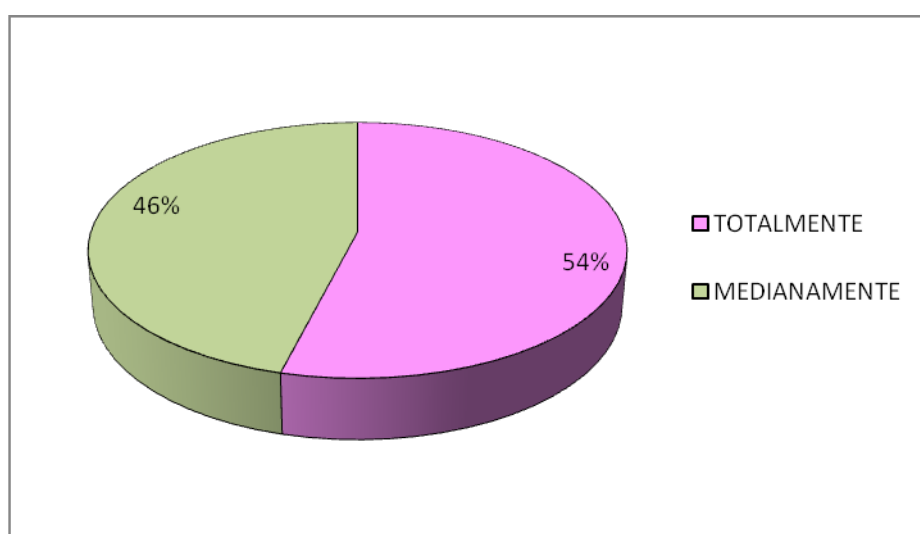
### Pregunta 5: ¿Se siente motivado para ejercer exitosamente su cargo?

Tabla N° 12. Frecuencias pregunta 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	15	54%
Medianamente	13	46%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 11. Nivel de motivación de los empleados de recaudación



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

### Interpretación:

Los resultados obtenidos en esta pregunta, tienen relación con la pregunta anterior y se evidencia que más de la mitad de empleados se sienten totalmente motivados para ejercer su cargo (empleados más antiguos), mientras que un grupo considerable pero menor de empleados se sienten medianamente motivados para ejercer su cargo (empleados nuevos). Se analiza que la falta de motivación puede responder a la capacitación empírica y a la falta de procesos definidos que orienten las labores de recaudación diarias.

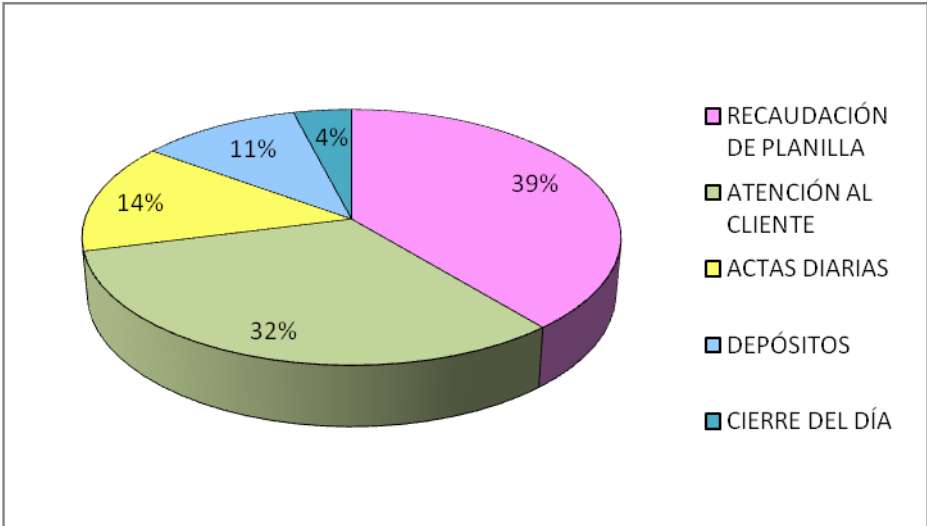
**Pregunta 6: ¿Mencione los 5 pasos principales para desarrollar el proceso de recaudación en EMELNORTE S.A.?**

Tabla N° 13. Frecuencias pregunta 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Recaudación de planilla – comprobantes	11	39%
Atención al cliente	9	32%
Actas diarias	4	14%
Depósitos	3	11%
Cierre del día	1	4%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 12. Pasos principales del proceso de recaudación



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se evidencia que el pago de la factura a través de ventanillas es el más conocido dentro del procesos de recaudación según lo que se refleja en el cuadro indicado. Seguidamente se menciona la Atención al Cliente con lo que respecta a Cortes y Reconexiones del servicio por falta de pago de las Factura de consumo de energía, el mismo que se expone en el proceso de recaudación e incluidos en el manual de procesos.



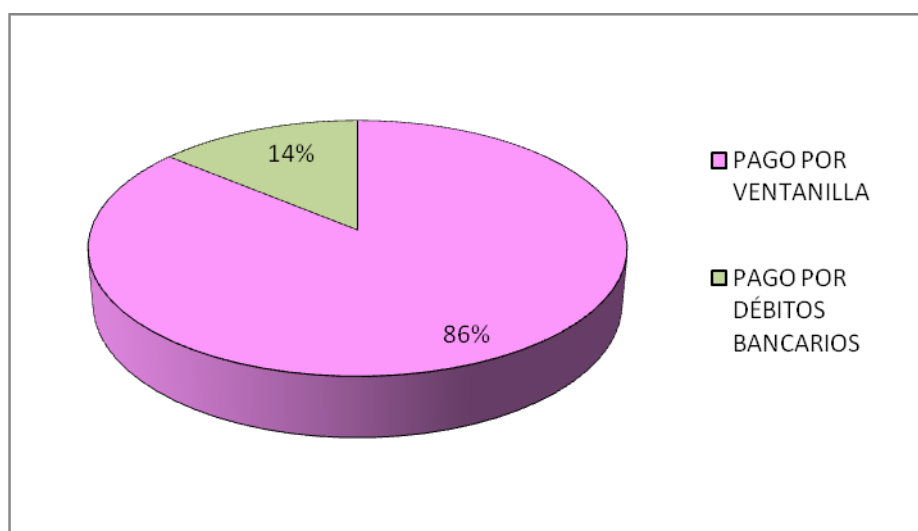
**Pregunta 7: ¿Qué canal de cobro-pago cree usted que tiene mayor acogida por los usuarios?**

Tabla N° 14. Frecuencias pregunta 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago por ventanilla	24	86%
Pago por débitos bancarios	4	14%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 13. Canal de pago de mayor acogida por el usuario



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Según el criterio de los empleados de recaudación, exponen que el pago por ventanilla es el canal de pago con una mayoritaria acogida por parte de los usuarios. También hay un porcentaje muy inferior que prefiere el pago por débito bancario. Por consiguiente, se observa que el principal proceso al cual se debe poner atención es el Pago por Ventanilla, ya que es el canal de pago al cual están acostumbrados la mayoría de clientes de EMELNORTE.

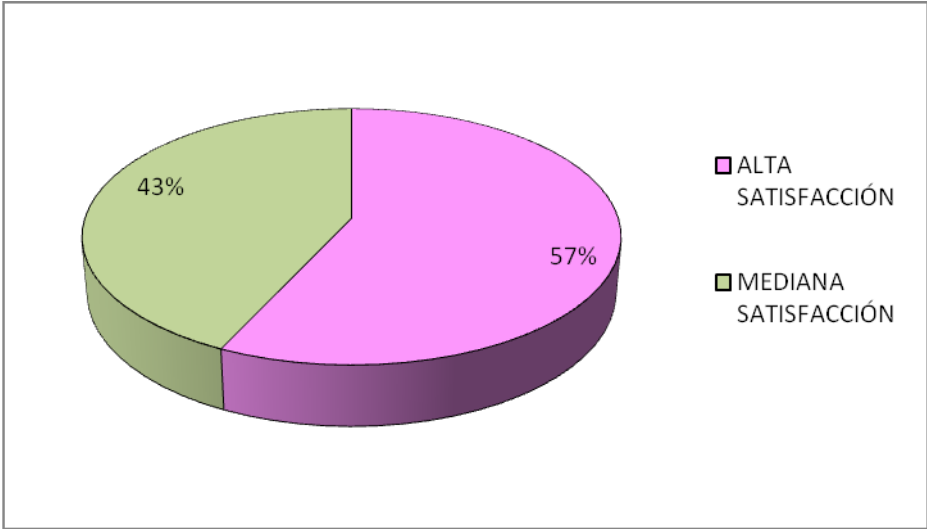
**Pregunta 8: ¿Qué nivel de satisfacción percibe respecto al servicio de recaudo brindado?**

Tabla N° 15. Frecuencias pregunta 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alta satisfacción	16	57%
Mediana satisfacción	12	43%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 14. Nivel de satisfacción del servicio brindado



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se percibe una alta satisfacción al cliente de acuerdo al servicio brindado, otro grupo representativo aunque no es mayoría, en cambio, indica que solamente se percibe una mediana satisfacción por parte de los usuarios. Según lo expuesto, se puede ver que existe relación en los resultados de esta pregunta respecto a la pregunta 4, y por ende se evidencia la necesidad de lograr un alto nivel de satisfacción general en el usuario y mejoramiento continuo de los procesos.

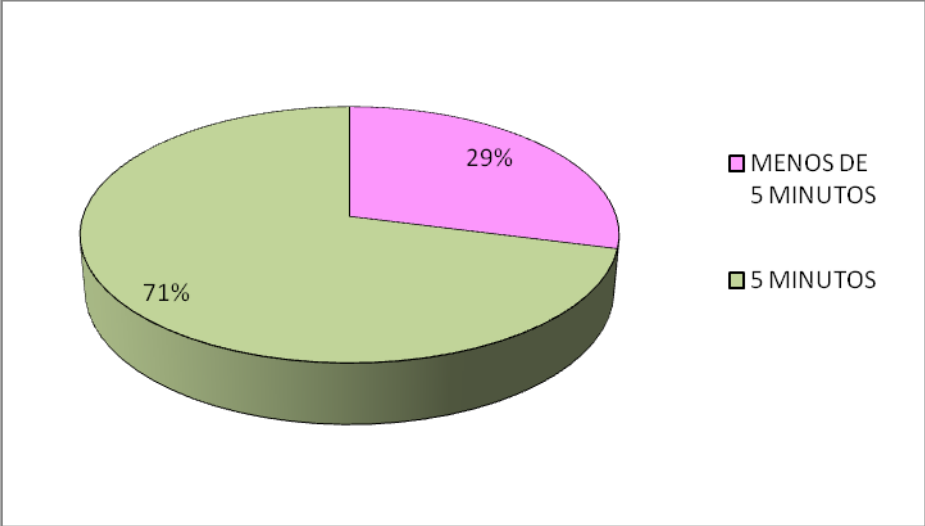
**Pregunta 9: ¿Qué tiempo promedio usted utiliza para ejecutar el proceso de cobro de un cliente?**

Tabla N° 16. Frecuencias pregunta 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 minutos	8	29%
5 minutos	20	71%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 15. Tiempo utilizado para ejecutar el proceso de cobro a un cliente



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Una amplia mayoría de empleados manifiesta que utiliza “5 minutos” para ejecutar el proceso de cobro de un cliente, mientras otro grupo inferior manifiesta que para el mismo cometido utiliza “menos de 5 minutos”. Por tal razón, se observa que según los tiempos indicados de atención a un cliente, los empleados de recaudación tienen un alto grado de productividad en sus actividades diarias. También se puede abstraer que la mayoría realizan un proceso de cobro mecánico.

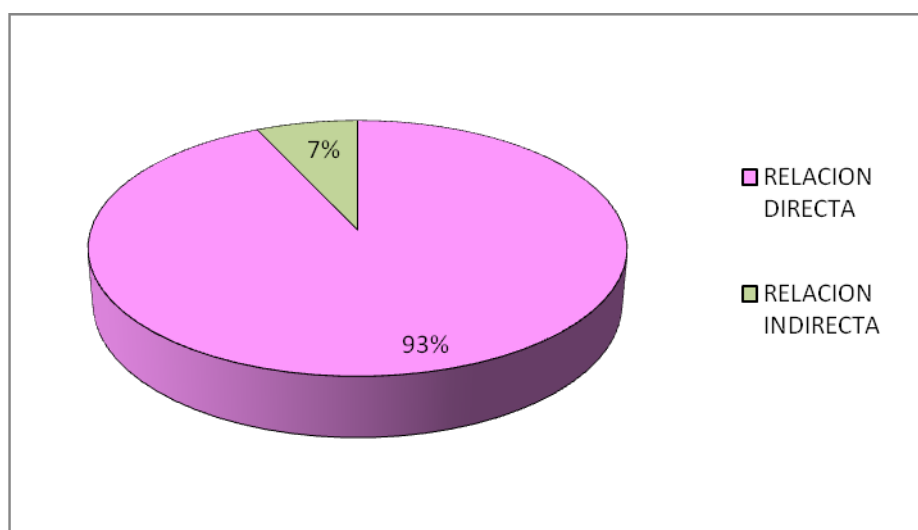
**Pregunta 10: ¿Qué tipo de relación cree usted que existe entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de EMELNORTE S.A.?**

Tabla N° 17. Frecuencias pregunta 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Relación directa	26	93%
Relación indirecta	2	7%
Total:	28	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 16. Tipo de relación entre la recaudación y la imagen institucional



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se evidencia que una amplia mayoría de empleados cree que el servicio de recaudación tiene una relación directa con la imagen institucional de EMELNORTE. En contraste un mínimo grupo manifiesta que la relación es indirecta. Por consiguiente, se evidencia que el proceso de recaudación constituye en el aspecto principal que refleja la imagen institucional y que debe ser mejorada de manera continua, según el criterio de los propios funcionarios de este departamento.

### Encuesta a Clientes de EMELNORTE S.A.

La información que se presenta a continuación es el detalle de las preguntas de la encuesta realizada a los Clientes de EMELNORTE S.A., la misma que se encuentra en el anexo 2.

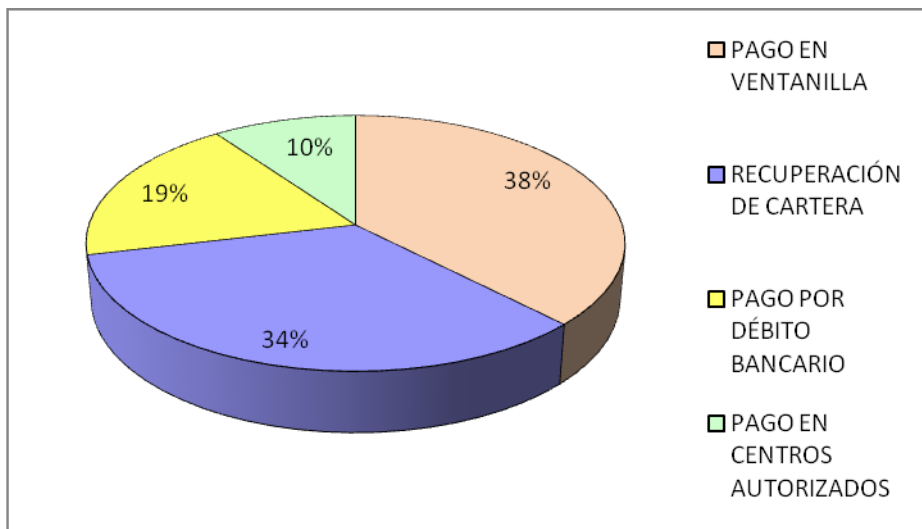
#### Pregunta 1: ¿Qué actividad cree usted que es la más dificultosa para los recaudadores de EMELNORTE?

Tabla N° 18. Frecuencias pregunta 1 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago en ventanilla	147	38%
Recuperación de cartera	131	34%
Pago por débito bancario	73	19%
Pago en centros autorizados	40	10%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 17. Actividades más dificultosas observadas por los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

#### Interpretación:

Existen dos actividades que se perciben como más dificultosas: Pago en ventanilla y recuperación de cartera. En este sentido, se observa que los usuarios de EMELNORTE son clientes exigentes que les gusta ver eficiencia, efectividad y celeridad en el proceso de cobro en ventanilla en mayor énfasis.

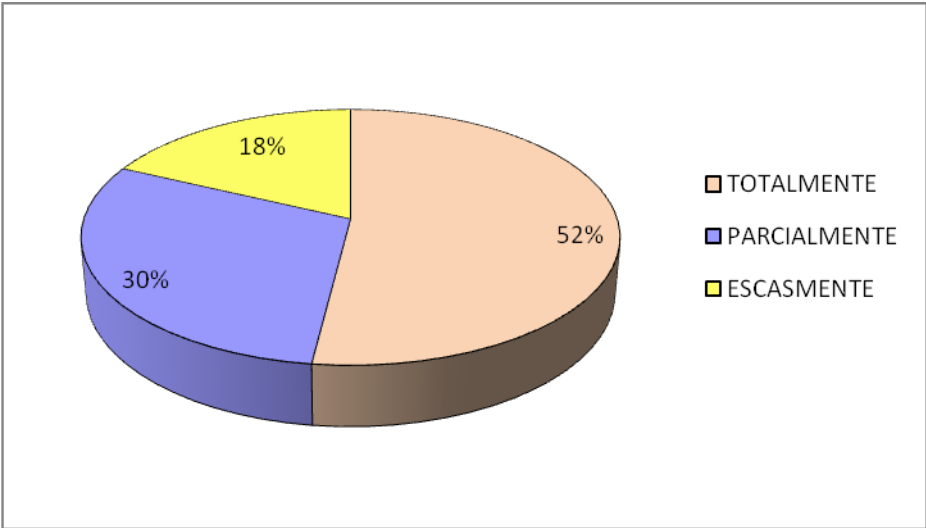
**Pregunta 2: ¿Cree usted que los recaudadores tienen un conocimiento pleno del proceso de cobro?**

Tabla N° 19. Frecuencias pregunta 2 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	202	52%
Parcialmente	73	18%
Escasamente	116	30%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 18. Nivel de conocimiento de los procesos según los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se denota que la mayoría de los clientes perciben que los recaudadores tienen un total conocimiento del proceso de recaudo, mientras un porcentaje menor indica que lo conocen parcialmente y otro porcentaje proporcionalmente menor indica que lo conocen escasamente. En este sentido, se observa que los usuarios de EMELNORTE son observadores según lo cual identifican con facilidad cuando un empleado no domina bien el proceso de cobro en EMELNORTE.

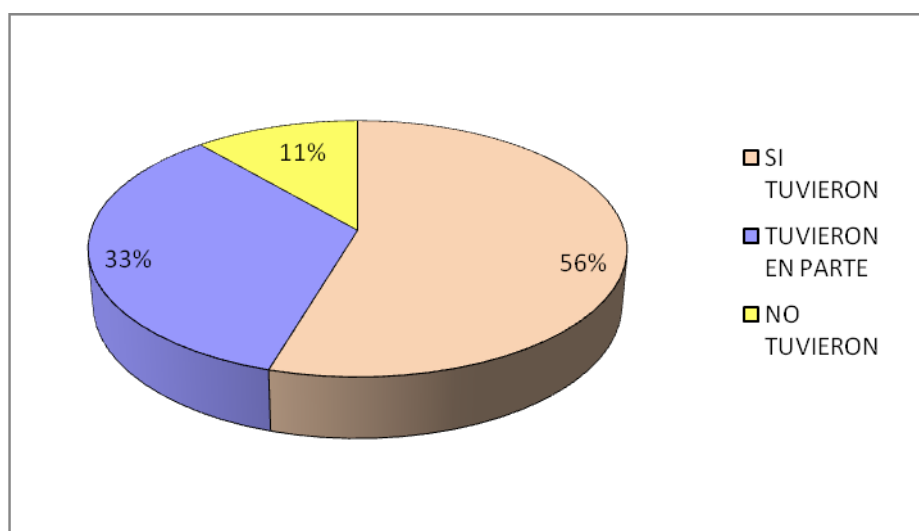
**Pregunta 3: ¿Cree usted que tuvieron capacitación previa para ejercer su cargo?**

Tabla N° 20. Frecuencias pregunta 3 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si tuvieron	219	56%
Tuvieron en parte	129	33%
No tuvieron	43	11%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 19. Existencia de capacitación previa según los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Según el criterio de los clientes en este ítem, se expresa mayoritariamente que los empleados de recaudación “si tuvieron” capacitación previa para ejercer su cargo, mientras otro grupo destacable dice que “la tuvieron en parte” y otro grupo cree que más bien no la tuvieron. En este sentido, se ratifica el hecho de que existieron falencias en la mencionada capacitación o que se requiere una retroalimentación de ese proceso formativo para beneficio de la empresa y sus clientes.

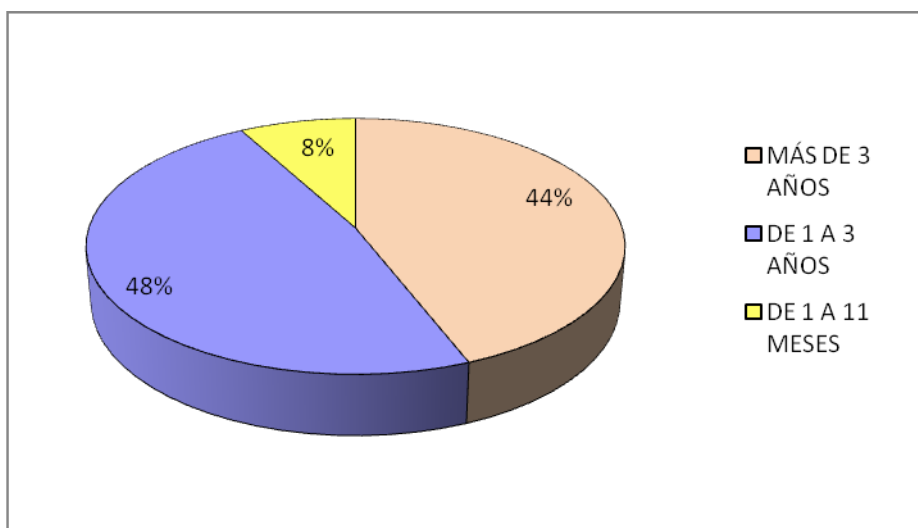
**Pregunta 4: ¿Qué tiempo de experiencia cree usted que tienen en el cargo actual?**

Tabla N° 21. Frecuencias pregunta 4 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más de 3 años	173	44%
De 1 a 3 años	186	48%
De 1 a 11 meses	32	8%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 20. Tiempo de experiencia de los recaudadores según los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Se refleja que una mayoría de empleados tiene de 1 a 3 años trabajando en la empresa, mientras otro porcentaje destacado cree que tiene más de tres años. El análisis de esta pregunta permite ver que los clientes de EMELNORTE son capaces y conocen al personal que labora en la empresa, según lo cual tienen la idea bastante certera del tiempo que laboran estas personas.



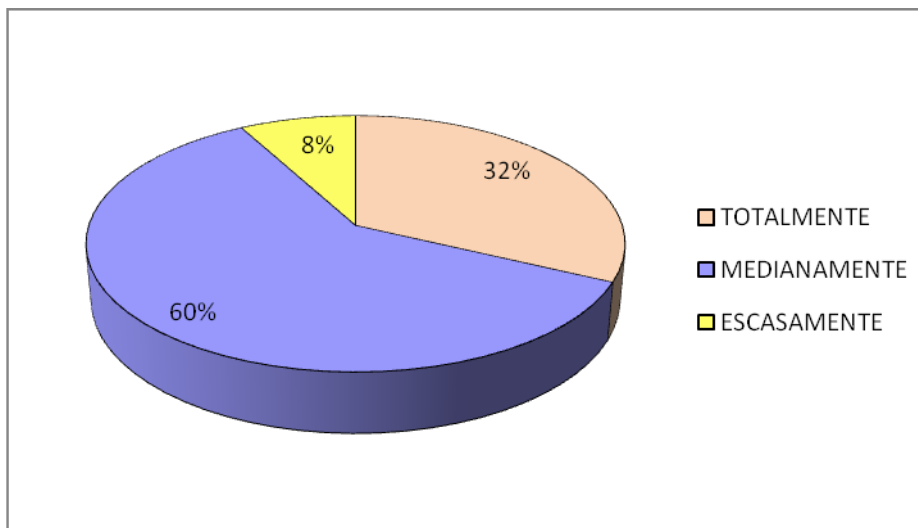
**Pregunta 5: ¿Percibe que tienen motivación para ejercer exitosamente su cargo?**

Tabla N° 22. Frecuencias pregunta 5 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	125	32%
Medianamente	233	60%
Escasamente	33	8%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 21. Nivel de motivación de los recaudadores según los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

La percepción de los clientes en este ítem, es en su que los empleados tienen una mediana motivación para ejercer su cargo. Así mismo, otro porcentaje representativo indica que tienen una motivación total. En consecuencia, se puede percibir que los clientes de EMELNORTE ven que no existe la motivación suficiente en los empleados de la recaudación de EMELNORTE.

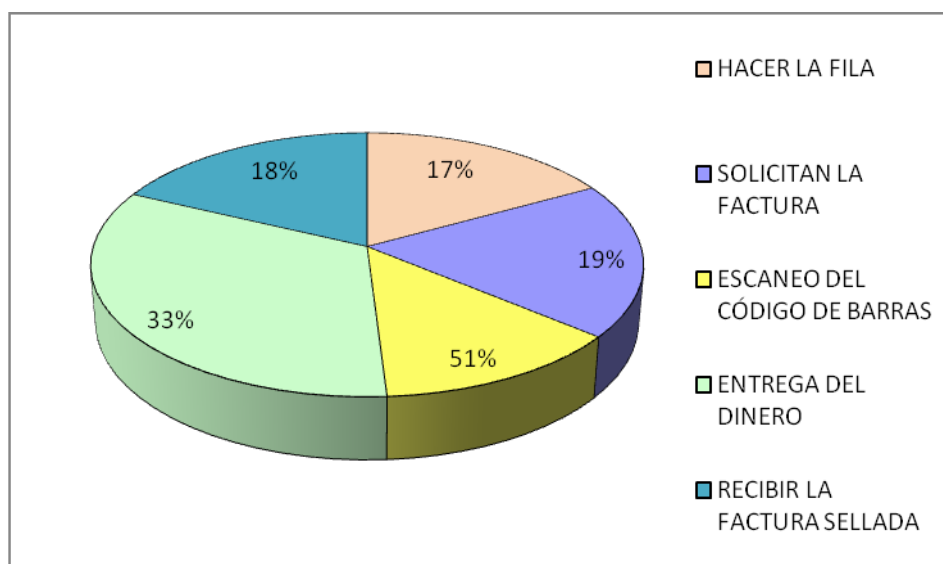
**Pregunta 6: ¿Mencione 5 pasos que usted haya visto al momento de pagar su factura en EMELNORTE?**

Tabla N° 23. Frecuencias pregunta 6 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hacer la fila	66	17%
Solicitan la factura	74	19%
Escaneo del código de barras	52	13%
Entrega del dinero	128	33%
Recibir la factura sellada	71	18%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 22. Pasos principales de la recaudación vistos por los usuarios



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

El criterio de los clientes expuesto en este ítem, indica que para ellos los 5 pasos que más han visto al momento de pagar su factura en EMELNORTE son: hacer afila, dar la factura, escaneo del código de barras, entrega del dinero y recibir la factura sellada. Por consiguiente, se puede evidenciar que los usuarios mencionan estos 5 pasos porque son los que más recuerdan por cuanto se trata de un proceso mecánico de cobro similar al de las instituciones bancarias.

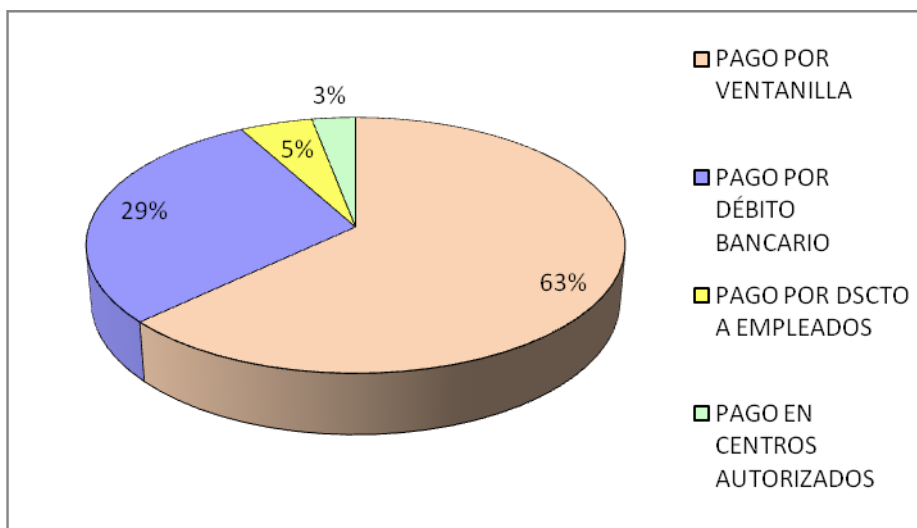
### Pregunta 7: ¿Qué canal de cobro-pago es el más acogido por usted?

Tabla N° 24. Frecuencias pregunta 7 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago por ventanilla	245	63%
Pago por débito bancario	112	29%
Pago por descuento a empleados	21	5%
Pago en centros autorizados	13	3%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 23. Canal de pago de mayor acogida por el usuario



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

### Interpretación:

Se evidencia que el canal de cobro – pago de las facturas de consumo eléctrico es el “pago por ventanilla” ya que tiene la gran mayoría de acogida por los usuarios, aun cuando existe un porcentaje creciente que se inclina por el “pago por débito bancario”. En consecuencia, se puede entrever que los clientes de EMELNORTE tienen la costumbre de acudir a pagar en ventanilla.

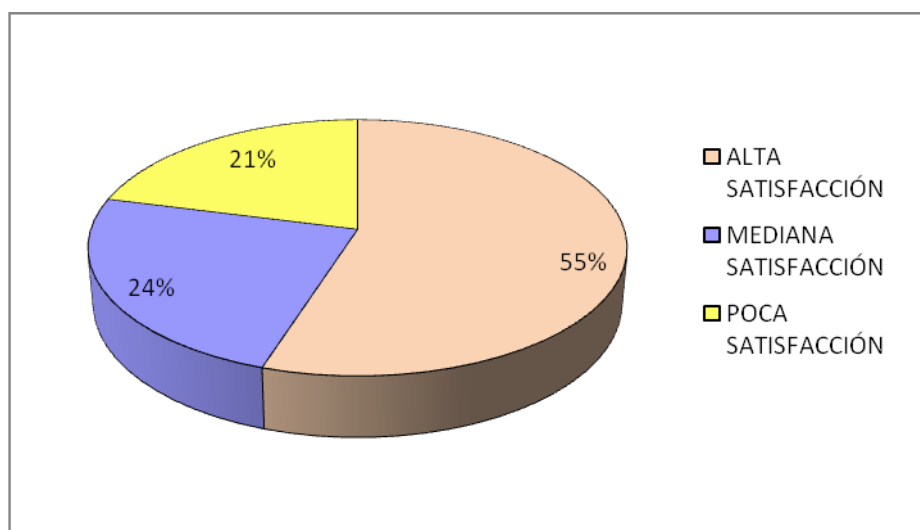
**Pregunta 8: ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al servicio de recaudo que presta EMELNORTE?**

Tabla N° 25. Frecuencias pregunta 8 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alta satisfacción	214	55%
Mediana satisfacción	95	24%
Poca satisfacción	82	21%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 24. Nivel de satisfacción del servicio recibido por el usuario



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Un porcentaje mayor a la mitad de usuarios, es decir 214 de 391 encuestados expresan tener una “alta satisfacción” por los servicios prestados en la recaudación de EMELNORTE, aun cuando existen porcentajes menores que indican tener mediana y poca satisfacción respectivamente. En consecuencia, se puede afirmar que el servicio de recaudación requiere un mejoramiento aunque la mayoría de usuarios manifieste estar satisfecho también es necesario satisfacer las exigencias de los grupos que son minoría.

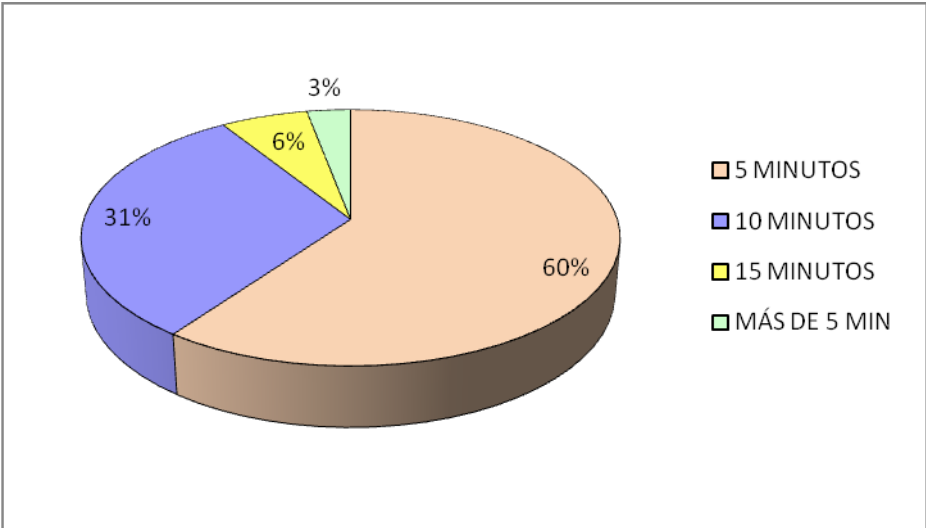
**Pregunta 9: ¿Qué tiempo promedio usted utiliza para pagar su factura de consumo eléctrico?**

Tabla N° 26. Frecuencias pregunta 8 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
5 minutos	233	60%
10 minutos	122	31%
15 minutos	23	6%
+15 minutos	13	3%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 25. Tiempo utilizado por el usuario para realizar el pago



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Para la mayoría de ellos el tiempo promedio utilizado para pagar su factura de consumo eléctrico es de 5 minutos. Aunque también existe un porcentaje considerable que indica que utiliza 10 minutos en hacerlo. Otros grupos minoritarios de usuarios han indicado tardarse más de 10 minutos. En este sentido, estos resultados evidencian que si bien es cierto el servicio de recaudo es ágil para la mayoría de gente, existe también casos especiales donde se produce aglomeración y demoras en el servicio de recaudo que debe ser obviamente mejorado.

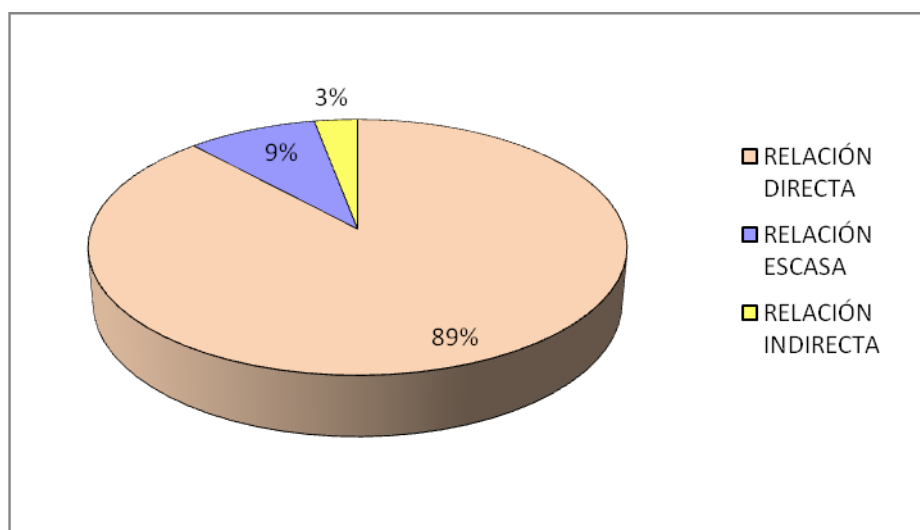
**Pregunta 10: ¿Qué tipo de relación cree usted que existe entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de EMELNORTE?**

Tabla N° 27. Frecuencias pregunta 10 (Clientes)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Relación directa	347	89%
Relación escasa	33	9%
Relación indirecta	11	3%
Total:	391	100%

Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

Gráfico N° 26. Tipo de relación entre la recaudación y la imagen institucional



Elaborado por: La Autora:  
Fuente: Encuestas 2011

**Interpretación:**

Una amplia mayoría de usuarios comparten el criterio de la relación entre el servicio de recaudación y la imagen institucional de EMELNORTE que es totalmente directa. El criterio anterior abarca la mayoría de las opiniones. En este sentido, se puede afirmar que para EMELNORTE uno de los aspectos que más debe mejorar y tomar en cuenta respecto a la calidad del servicio es justamente el servicio de recaudación que brinda, ya que es el aspecto esencial por el cual evalúa el cliente a la empresa.

## *Discusión de los Resultados*

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los resultados se procede a desarrollar una discusión o análisis crítico de los mismos de acuerdo con el marco teórico de esta investigación.

En cuanto a las actividades complejas en el proceso de recaudación, se ha evidenciado que existen tales actividades principalmente en relación a los pagos en centros autorizados, pago en ventanilla, débitos bancarios, venta de cartera, control caja y recuperación de cartera, expuesto según empleados y usuarios del servicio de recaudación. Esto deja entrever que es muy necesario y urgente contar con un manual de procesos que oriente como solventar las actividades dificultosas descritas.

Respecto al conocimiento pleno del proceso dentro del cargo, tanto empleados como usuarios del servicio de recaudación coinciden en que al interior de EMELNORTE existen empleados que conocen y dominan bien los procesos, pero así mismo existen empleados nuevos quienes todavía no tienen el mismo dominio y les hace falta saber más de los procesos.

Sobre el tema de capacitación previa para ejercer el cargo; las encuestas realizadas denotan que si bien es cierto ha existido la capacitación previa para los empleados de recaudación, ésta no ha tenido igual magnitud para todos, criterio compartido tanto por los usuarios como por los propios empleados. Este aspecto da respuesta a la gran dificultad que existe para que los empleados sean polifuncionales y puedan satisfacer la necesidad de los clientes en circunstancias de falta de personal.

Entorno al tiempo de experiencia en los cargos del personal, el estudio realizado demostró que existen dos grandes grupos de empleados; el primero que está integrado por funcionario antiguos (más de 3 años en el cargo) y otro integrado por funcionarios novatos (1 a 11 meses en el cargo). En este sentido, se observa que los clientes tienen una idea certera del tiempo que laboran la

mayoría de empleados, lo cual puede estar estrechamente relacionado con la costumbre que poseen de acudir a las agencias de EMELNORTE de realizar el pago en ventanilla, según lo cual ya conocen al personal.

En el tema referente a motivación para ejercer el cargo en el departamento de recaudación, el presente estudio evidenció que existen dos grupos de empleados: los que tienen una motivación total (empleados antiguos) y los que tienen una motivación mediana (empleados novatos), de lo cual se abstrae que las causas pueden ser la capacitación empírica y la falta de socialización y definición de los procesos en el departamento.

Así mismo, respecto al tema de los cinco pasos principales en el proceso de recaudación, las encuestas realizadas permitieron ver que existe la descripción variada de estos pasos pero la mayoría de ellos hace mención al proceso de pago por ventanilla. Este aspecto deja entrever que los demás procesos son bastante desconocidos por los usuarios y también por los propios empleados de recaudación.

En relación al canal de cobro-pago de mayor acogida por los usuarios, el estudio realizado ratifica la preferencia de los mismos por el “pago por ventanilla” ya que existen criterios coincidentes de este asunto tanto de empleados como de los propios clientes. Quizás el aspecto que determina esta preferencia tiene que ver con la costumbre que tiene la gente de acudir personalmente a pagar sus facturas y también por la poca costumbre de autorizar débitos de cuentas bancarias o de cooperativas.

También en cuanto al nivel de satisfacción respecto al servicio de recaudación, en el presente estudio se ha demostrado que la mayoría de usuarios de EMELNORTE tienen un nivel alto de satisfacción por el servicio de recaudación a pesar de que una minoría muy respetable opina lo contrario. En general se palpa la necesidad de mejorar de forma continua los procesos de recaudación para satisfacer incluso a las minorías que no están 100% a gusto con el servicio de recaudación prestado. Cabe agregar que un aspecto incómodo para



el usuario es la falta de monedas en centavos por parte de los cajeros para entregar los cambios.

Por otro lado, en lo referente al tiempo promedio para realizar el pago de factura, en la presente investigación se ha observado dos criterios dispares: por un lado los empleados que expresan utilizar sólo 5 minutos e incluso menos minutos de este promedio para receptor el pago de un cliente, por otro lado los clientes quienes indican que les lleva 5 e incluso hasta 10 minutos en realizar el pago, esto se da por días de mayor afluencia de los clientes cuando sus facturas están próximas a vencer su fecha máxima de pago. En efecto, uno de los aspectos fundamentales de la calidad de servicio es el tiempo en el cual es atendido el cliente, según lo cual, se abstrae que esa diferencia entre ambas versiones tiene que ver con las largas filas que en ocasiones deben realizar los clientes para efectivizar sus pagos en ventanillas, situación que les incomoda bastante y se debe mejorar.

Finalmente, en cuanto al tipo de relación entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de EMELNORTE, se debe mencionar existe una relación directa entre ambos tópicos, según lo expresado por la mayoría de empleados y clientes de la empresa. Este aspecto da a entender que la recaudación es uno de los puntos claves mediante el cual el usuario evalúa a la empresa y construye la imagen de ella, por consiguiente es indispensable mejorar los procesos de forma continua y promover una excelente atención al cliente.

#### *Contrastación de Preguntas de Investigación con los Resultados*

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, dentro de este capítulo serán analizadas las preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación planteadas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las actividades empíricas que se desarrollan en la recaudación?

Se determina que las actividades empíricas son las relacionadas con el proceso de recaudación por ventanilla, ya que se realizan de manera mecánica y por costumbre. Estas actividades en sí son: solicitar la factura, escanear el código de barras, receptar el dinero, dar el cambio (algunas veces incompleto por falta de centavos), entrega de la factura impresa y sellada. Algunos clientes han manifestado también la pérdida de tiempo por parte de los cajeros, aspecto que puede catalogarse también como una “atención empírica”, además se tiene los pagos mediante débitos bancarios, descuento a empleados, venta de cartera, pagos en centros autorizados de recaudación, control caja y recuperación de cartera.

- ¿Cuáles son los procesos de recaudación que deben mejorarse en EMELNORTE?

Se denota que el área física de atención al cliente no es la adecuada para receptar todos los requerimientos de los usuarios en un solo lugar, en vista de que los clientes que van 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 del departamento de recaudación 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.

El área de recaudación de EMELNORTE está organizado 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.

Los subprocesos identificados según la investigación realizada son:

- a) Pago por ventanilla
- b) Pago por débitos bancarios
- c) Pago por venta de cartera
- d) Pago en centros autorizados
- e) Pago por descuento a empleados
- f) Control de caja
- g) Recuperación de cartera

Estos subprocesos tienen correlación con otros subprocesos dentro del área comercial, por lo que se debe mejorar en todos los aspectos citados anteriormente.

- ¿Qué documentos e información se utilizarán para desarrollar la gestión del proceso para el departamento de recaudación?

Los aspectos relacionados con las actividades, información, documentos que se requieren realizar y que se incluyen en el Manual de Procesos, se obtuvieron de fuentes bibliográficas, documentos e información general existentes en la empresa, consultas web, con lo que se logra concretar el diseño del Manual de Procesos que constituye el producto final de este trabajo.

- ¿Cuál sería la alternativa de solución para solventar las actividades empíricas en los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A.?

De acuerdo con la investigación realizada resulta muy favorable implantar un sistema de administración por procesos, lo cual permitiría corregir las actividades empíricas y promover un mejor servicio a los usuarios. Para este propósito es fundamental contar con los recursos didácticos necesarios para iniciar un proceso de capacitación dirigido a todos los empleados que tiene que ver con la recaudación de la empresa.

Por consiguiente, la elaboración y consecuente socialización de un Manual de Procesos de Recaudación en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. se perfila como la alternativa más adecuada para solucionar la problemática de actividades empíricas existentes en los procesos de recaudación.

## CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

### Antecedentes

En la presente investigación relacionada con los procesos de recaudación de EMELNORTE se ha podido diagnosticar que los mismos se están llevando de una manera empírica, mecánica y poco ágil, según lo cual empleados de esta área y clientes externos coinciden en que se requiere mayor capacitación y retroalimentación de los procesos para un mejoramiento de los mismos.

En este sentido, la información recopilada permite analizar que la mejor alternativa de solución para paliar las actividades empíricas y por ende mejorar los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A., es la elaboración e implementación de un manual de procesos y su consecuente socialización. Además con la realización del mencionado manual se promoverá el incremento de la satisfacción de los clientes por el servicio recibido.

### Justificación

Las razones que permiten justificar la elaboración de la propuesta, según la investigación realizada, son principalmente las siguientes:

La existencia de dificultades para procesar: pagos en centros autorizados, pagos en ventanilla y recuperación de cartera, identificadas como las actividades más dificultosas según el criterio de empleados y usuarios del servicio de recaudación.

La presencia de empleados que dominan y conocen bien los procesos, como también de otro grupo de empleados nuevos quienes todavía no tienen el mismo dominio y requieren de mayor conocimiento en cuanto a procesos.

Por otro lado, existe una inequitativa capacitación previa recibida por los empleados del departamento de recaudación, situación que ha generado el desarrollo de actividades empíricas en la mayoría de los casos.

También existe la descripción variada de los procesos que se deben seguir en el departamento de recaudación, aunque la mayoría de ellos se ha descrito a la manera particular de cada funcionario, por lo cual se requiere una unificación de criterios sobre los procesos a seguir.

Se ha diagnosticado que la mayoría de usuarios prefiere realizar sus pagos de planilla por el medio tradicional de “ventanilla” lo cual indica además que las otras formas de pago son poco acogidas e inclusive desconocidas por los usuarios.

Por otra parte, se observa la necesidad de mejorar continuamente los procesos de recaudación, ya que existe un segmento minoritario que no se siente satisfecho por el servicio brindado.

Otro aspecto que justifica emprender en la propuesta del manual, es el hecho que muchos usuarios se muestran inconformes por el tiempo de espera que desarrollan para pagar su factura de consumo eléctrico, lo cual deja resaltar la agilidad de atención que demandan los clientes a EMELNORTE en el proceso de pago.

La mayoría de clientes expresaron que existe una relación directa entre el servicio de recaudación y la imagen institucional de EMELNORTE, aspecto que empuja a un mejoramiento continuo y calidad en este proceso.

## Base Teórica

La presente propuesta tiene su sustento teórico en los preceptos y disposiciones establecidas en la ley de defensa del consumidor, las leyes relacionadas con el sector eléctrico, los principios de la administración por procesos, y los lineamientos de elaboración de manuales y diagramación de procesos.

### *Definición de Manual de Procedimientos*

Según Benjamín (2009) al respecto menciona que:

“Los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización” (p.245).

## Objetivos

### Objetivo General

Elaborar un Manual de Procesos para el Departamento de Recaudación de EMELNORTE, con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades en la mencionada dependencia.

### Objetivos Específicos

- Orientar técnicamente a los empleados correspondientes sobre el desarrollo de los procesos del departamento de recaudación.
- Rediseñar los procesos a seguir dentro del departamento de recaudación y sus correspondientes diagramas de flujo.

- Proponer un cronograma de socialización de la presente propuesta a todos los funcionarios involucrados en los procesos de recaudación.

### Descripción de la propuesta

La propuesta que se presenta como alternativa válida para solucionar el problema, expone como estructura básica un Manual de Procesos que incluye la descripción y diagramación del proceso de recaudación y siete subprocesos o procedimientos que se deriva de este y que son:

- Recepción e ingreso del pago por ventanilla
- Pago por débitos bancarios
- Pago por venta de cartera
- Pago en centros autorizados de recaudación
- Pago por descuento a empleados
- Control de caja
- Recuperación de cartera

### Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta constituyen los clientes internos (funcionarios) de EMELNORTE, quienes al contar con un manual de procesos de recaudación, podrán desempeñar de mejor manera sus actividades diarias.

De igual manera, los clientes externos de EMELNORTE se verán considerablemente beneficiados por cuanto los procesos expondrán mejoras en el desarrollo de los mismos, agilidad en la atención al cliente y en general mayor satisfacción por el servicio brindado.



## Diseño Técnico de la propuesta

### *Manual de Procesos para el Departamento de Recaudación de EMELNORTE*

#### a) Introducción

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.EMELNORTE, es la entidad que distribuye y comercializa energía eléctrica en la zona norte del país. Su organización actual se articula mediante direcciones y departamentos dependientes de éstas. Dentro de la Dirección Comercial se ubica el Departamento de Recaudación, el mismo que alberga a 28 funcionarios encargados de los distintos procesos de recaudación.

El Manual de Procesos que se propone considera al Departamento de Recaudación como un todo organizado de manera articulada, en donde todos los departamentos tienen interdependencia, en función de la satisfacción del cliente como meta final.

#### b) Misión de EMELNORTE

“Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a la población del área de cobertura”.

#### c) Visión de EMELNORTE

“Seremos al año 2017, una empresa pública que entregue a la comunidad, el servicio de energía eléctrica, en concordancia con los índices fijados por los organismos de control, con excelencia de categoría internacional, compromiso social y ambiental”.

#### d) Propósito del manual

Brindar a los funcionarios del departamento de recaudación una herramienta técnico – operativa que oriente las actividades a seguir en los procesos para lograr el mejoramiento de los mismos y la consecuente satisfacción del cliente.

#### e) Diagramas

Respecto a este tema, Benjamín (2009) expone una definición muy interesante de lo que es la diagramación:


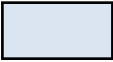

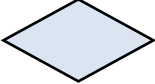
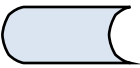
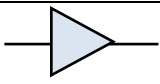



“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa – efecto que prevalece entre ellos” (p.298).

#### f) Simbología

El tipo de diagramas empleado para el presente manual son los diagramas IDEF0 (Integrated Definitions Language 0), los mismos que sirven para representar macroprocesos, procesos y procedimientos específicos, insumos, salidas, controles y mecanismos. La simbología se fundamenta en el uso de rectángulos, líneas y flechas principalmente.

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

Simbología de flujogramas  
Tabla N° 28. Simbología de flujogramas

Símbolo	Descripción
	Inicio
	Procesos o tarea
	Proceso o tarea predefinido
	Decisión
	Datos almacenados
	Transferencia de control
	Referencia en página
	Referencia a otra página
	Terminador

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Villarroel P. 2009

### Macroprocesos y Subprocesos

#### **g) Macroproceso del Departamento de Recaudación**

Lo fundamental para el departamento de Recaudación de EMELNORTE S.A. es recaudar los valores que se generan por el servicio que presta la empresa que es el suministro eléctrico a sus clientes. Se incluye dentro de este macroproceso planteando con esto la atención de todos los requerimientos en un área específica en el departamento de recaudación que dispone EMELNORTE.

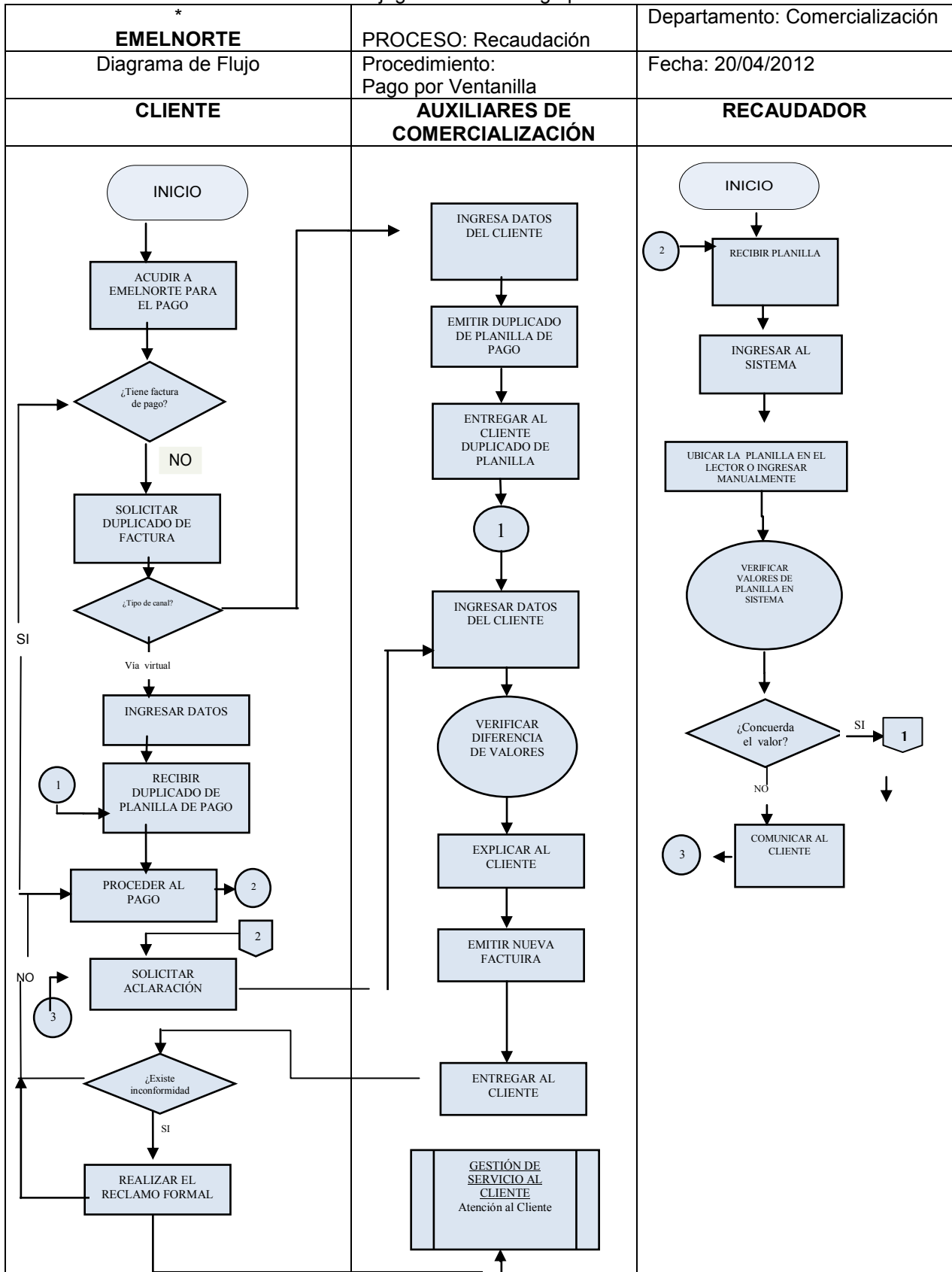
Subprocesos de recaudación  
 Tabla N° 29. Subprocesos de recaudación

PROCESO: RECAUDACIÓN	
S U B P R O C E S O S	Recepción e ingreso de pago por ventanilla.
	Recepción e ingreso de pago por débito bancario.
	Recepción e ingreso de pago por descuento a empleados.
	Recepción e ingreso de pago por venta de cartera.
	Recepción e ingreso de pago por centros autorizados de recaudación.
	Recuperación de Cartera
	Control de Caja

Elaborado por: La Autora  
 Fuente: Datos EMELNORTE

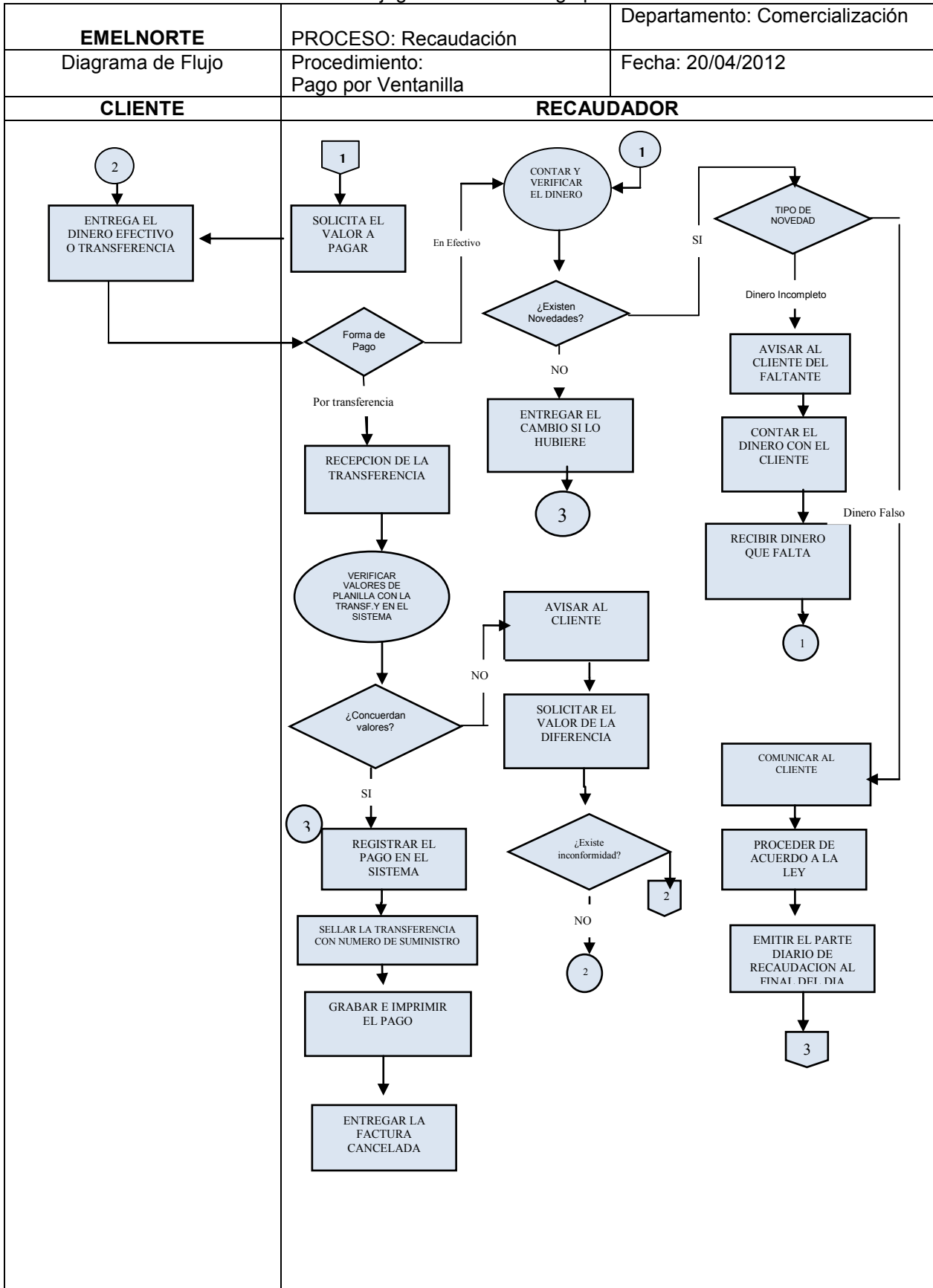
## h) Procesos a implementarse

Tabla N° 30. Flujoograma A Pago por Ventanilla



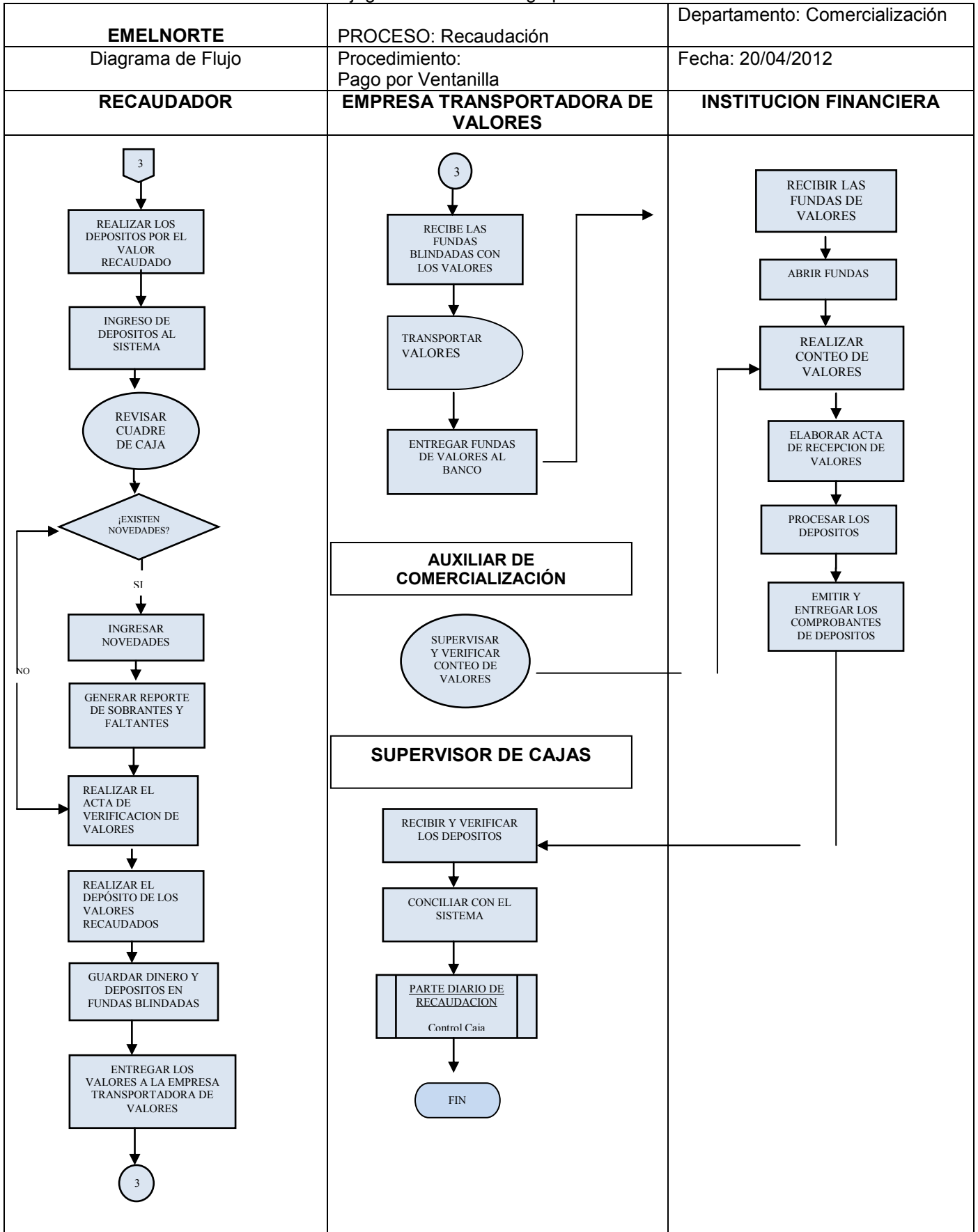
Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 31. Flujograma B. Pago por Ventanilla



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 32. Flujoograma C Pago por Ventanilla



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 33. Procesos principales de Pago por Ventanilla

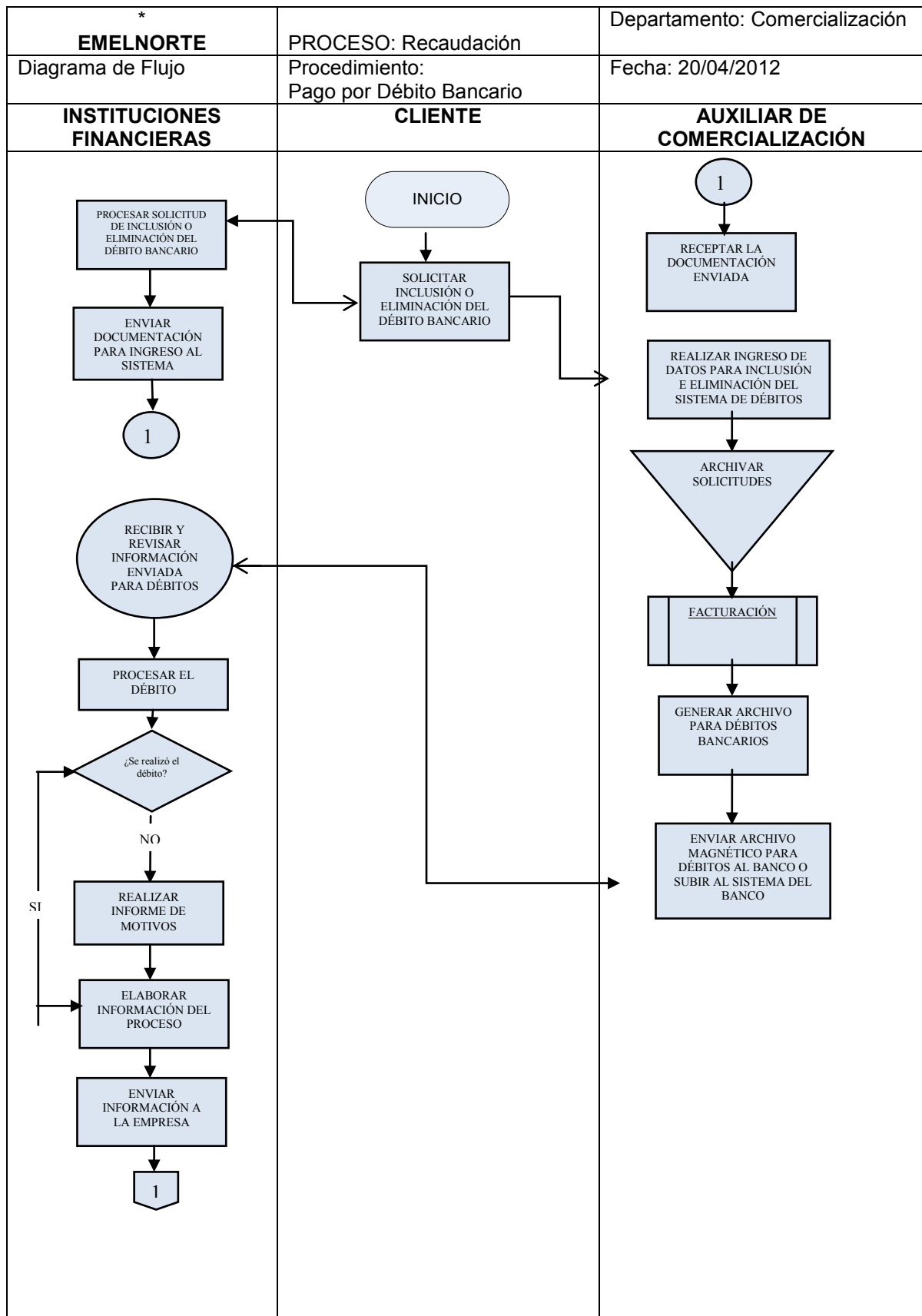
ACTIVIDADES			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
Ingreso del cliente a ventanillas de EMELNORTE	1 minuto	Cliente	
Petición de duplicado de factura (Anexo 4)	1 minuto	Cliente - Auxiliar de comercialización	
Ingreso de datos para obtener la factura, en caso de que el cliente no tenga la misma. Se acerca a la máquina virtual e ingresa los datos. (Anexo 4)	2 minutos	Cliente	Información (s) e (i).
Proceder a hacer pago (sin fila)	2 minutos	Cliente	
Proceder a hacer pago (con fila)	6 a 10 minutos	Cliente	
Recepción de planilla por parte del auxiliar de comercialización	15 segundos	Recaudador	
Ingreso al sistema	1 minuto	Recaudador	Información (s)
Recepción del pago en efectivo y cambio si lo hubiere	2 minutos	Recaudador	
Recepción del pago mediante transferencia	3 minutos	Recaudador	
El recaudador registra el pago en el sistema	1 minuto	Recaudador	Información (s)
Procede a sellar la transferencia e imprime el pago	5 segundos	Recaudador	Información (s) e (i)
Se entrega la factura sellada al cliente	2 segundos	Recaudador - Cliente	
Al final de la jornada, e l Recaudador emite el parte diario de recaudación	2 segundos	Recaudador	Información (s) e (i)
Recaudador elabora los depósitos por el valor generado en el parte diario de recaudación	5 segundos	Recaudador	Información (s)
Procede a ingresar los depósitos en el sistema , en la opción REGISTRO DE DEPOSITOS (PECONS)	5 segundos	Recaudador	Información (s)
Revisa el cuadro de caja y verifica si existen	5 segundos	Recaudador – Supervisor de Cajas	Información (s)



novedades, procede a ingresar las novedades,			
Genera el reporte de sobrantes y faltantes	2 segundos	Recaudador – Supervisor de Cajas	Información (s) e (i)
Elabora el acta de verificación de valores	1 minuto	Recaudador	Información (i)
El Recaudador guarda los valores en la funda blindada y entrega la Empresa Transportadora.	2 segundos	Recaudador – Supervisor de Cajas- Empresa Transportadora	
La Empresa Transportadora recibe las fundas de los recaudadores y lleva al Banco		Empresa Transportador – Entidad Financiera.	
En presencia del Auxiliar de Comercialización se realiza el conteo del dinero en las ventanillas de la entidad bancaria.	30 a 45 minutos	Entidad Bancaria – Auxiliar de Comercialización	Información (i)
El cajero del banco ingresa los valores en el sistema financiero e imprime los depósitos		Entidad Bancaria – Auxiliar de Comercialización	Información (i)
El auxiliar de comercialización entrega los depósitos al Supervisor de cajas.	25 segundos	Auxiliar de Comercialización – Supervisor de cajas.	
Los depósitos son ingresados al sistema comercial de la empresa, en el parte diario de recaudación.	10 minutos	Supervisor de cajas	Información (s)

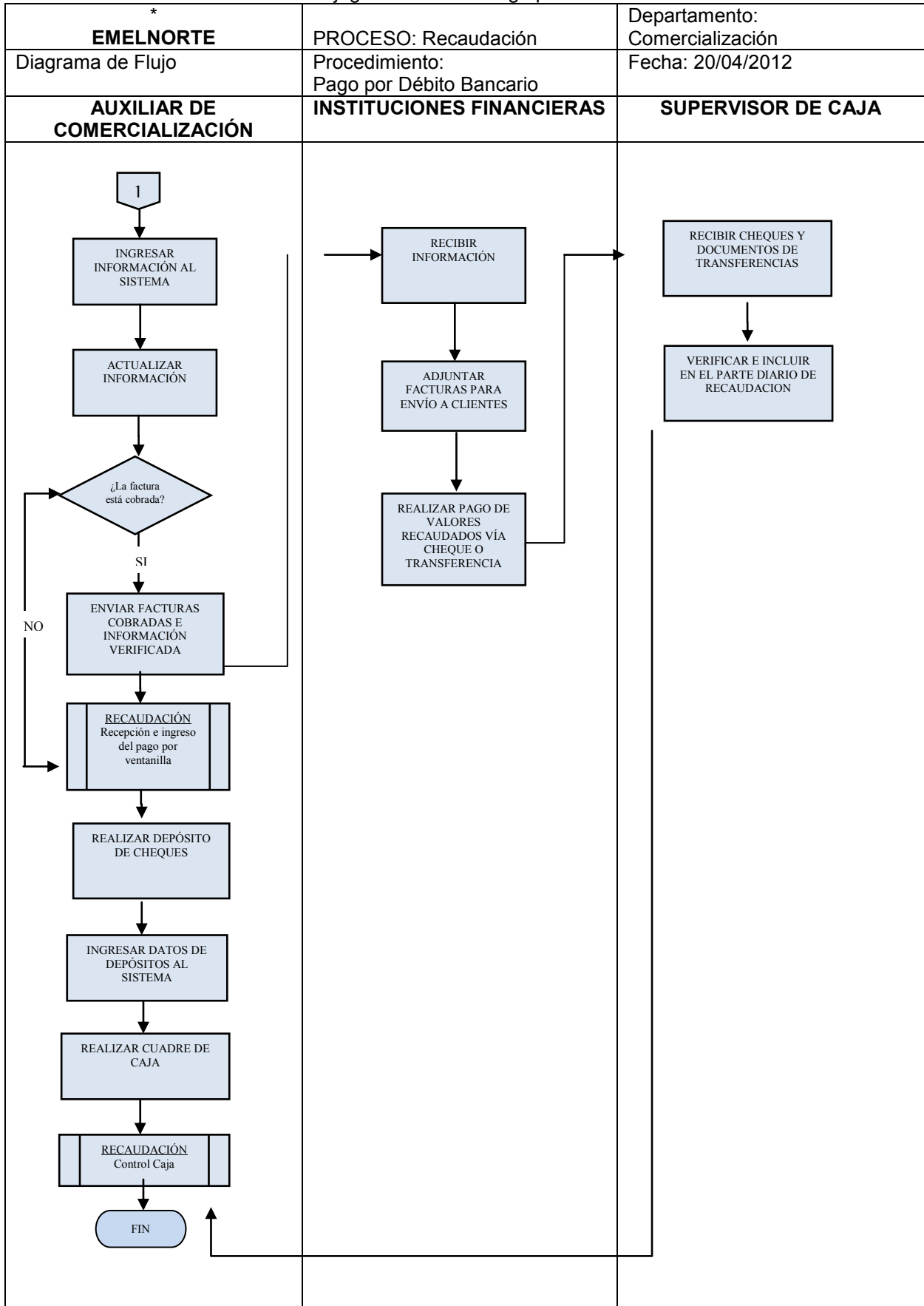
Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 34. Flujoograma A Pago por Débito Bancario



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 35. Flujograma B Pago por Débito Bancario



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

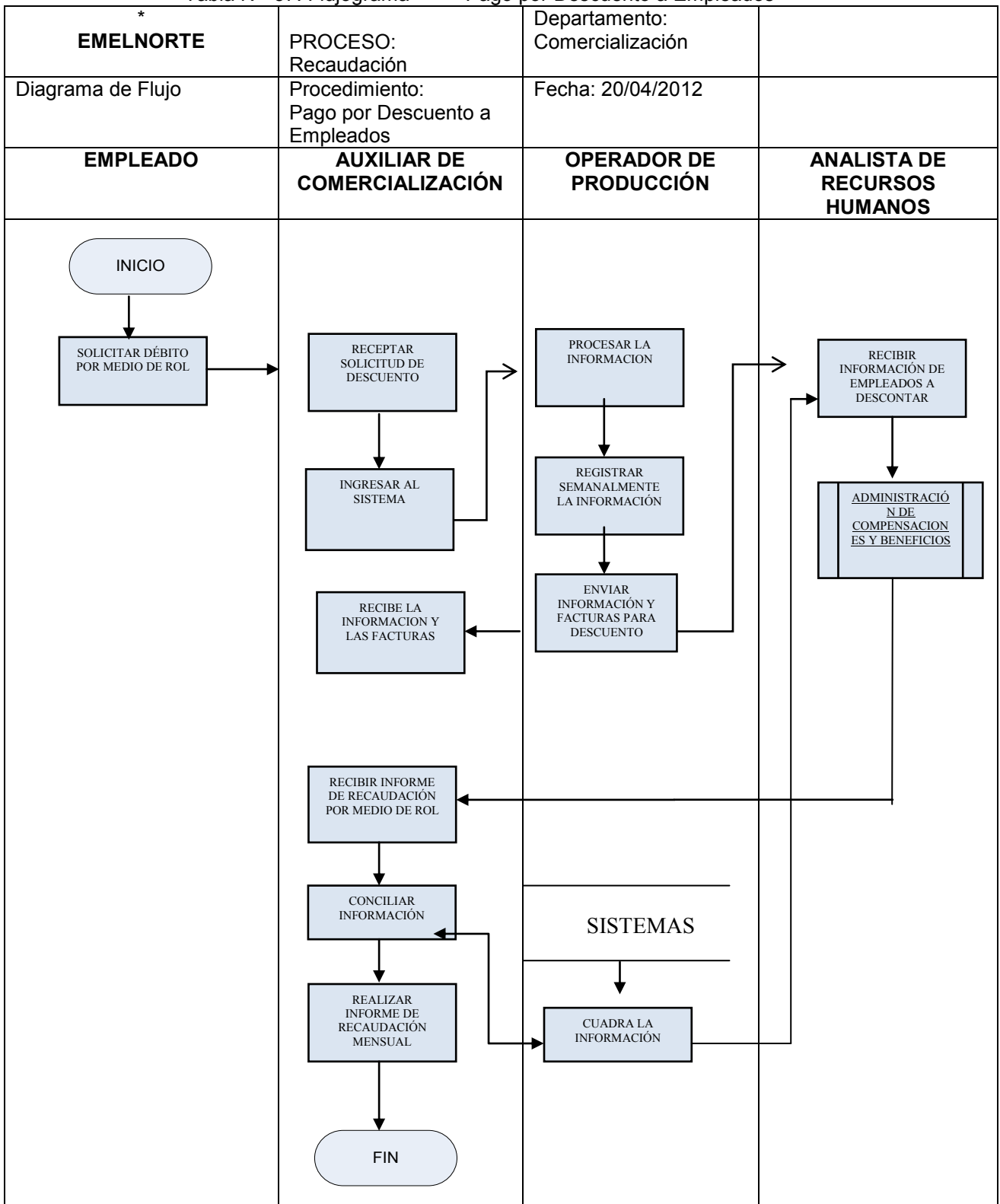
Tabla N° 36. Procesos principales de Recaudación por Débito Bancario

ACTIVIDADES			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
El cliente solicita la inclusión o exclusión del debito bancario (Anexo 5)	1 minuto	Cliente	
La Institución Financiera también recepta la inclusión o exclusión del debito bancario.	1 minuto	Cliente – Institución Financiera	Información (s)
El banco envía la documentación a la empresa para el registro en el sistema por parte de la persona encargada de los débitos bancarios.	1 minuto	Institución financiera – Auxiliar de Comercialización	Información (i)
El auxiliar de comercialización realiza el ingreso de la información al sistema, sea éste inclusión o exclusión del debito bancario.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
La información recibida se archiva luego de haber procedido al ingreso de la información.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
Se procesa la información de acuerdo al plan que le corresponda en la semana y se procede a facturar.	5 minutos	Operador de producción	Información (s)
Se genera el archivo para débitos bancarios por parte del Área de producción.	1 minuto	Operador de Producción	Información (s)
Se envía el archivo magnético y las facturas para los débitos a cada banco con el que se mantiene el convenio. Anexo 5.1)	1 minuto	Operador de Producción –Auxiliar de Comercialización	Información (s)
La institución financiera recibe y revisa la información para los débitos.	3 minutos	Institución Financiera	Información (s)
El banco realiza el proceso de los débitos de acuerdo al esquema establecido.	10 minutos	Institución Financiera	Información (s)
Si se realiza el débito, se procede a descontar de las cuentas bancarias de los clientes.	10 a 20 minutos	Institución Financiera	Información (s)
Si no se realiza el débito se procede a detallar el motivo	5 a 10 minutos	Institución Financiera	Información (s) e (i)

por el que no se debita, registrando en el archivo magnético cada una de las novedades.			
Se elabora la información detallada de los valores debitados y no debitados, tanto en magnético como en el informe escrito	5 a 10 minutos	Institución Financiera	Información (i)
El banco envía la información a la empresa conjuntamente con el valor debitado, sea éste vía cheque, efectivo o transferencia	1 a 2 Minutos	Institución Financiera – Auxiliar de Comercialización	Información (i)
El auxiliar de comercialización ingresa la información al sistema.	1 a 2 minutos	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
El auxiliar de comercialización realiza el proceso y actualización de la información.	20 segundos	Auxiliar de Comercialización	Información (s) e (i)
Si la factura fue cobrada, se refleja en el historial de Pagos, con fecha de pago acorde al día del proceso realizado.	20 segundos	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
Si la factura no fue cobrada se refleja en la historia de facturaciones como impaga, para que el cliente pueda realizar la cancelación por ventanillas.	20 segundos	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
El auxiliar de Comercialización realiza el depósito respectivo, por el valor procesado.	2 minutos	Auxiliar de Comercialización	Información (i)
Se realiza el ingreso del depósito o transferencias al sistema comercial, para el registro y cuadro respectivo.	20 segundos	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
En la opción PITOTA se verifica que el cajero esté cuadrado y sin novedades	15 segundos	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
Se entrega los depósitos o transferencias a Supervisión de cajas para la inclusión de la información en el Parte Diario de Recaudación. (Anexo. 5.3)	10 segundos	Auxiliar de Comercialización - Supervisora de cajas	Información (s) e (i)

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 37. Flujoograma Pago por Descuento a Empleados



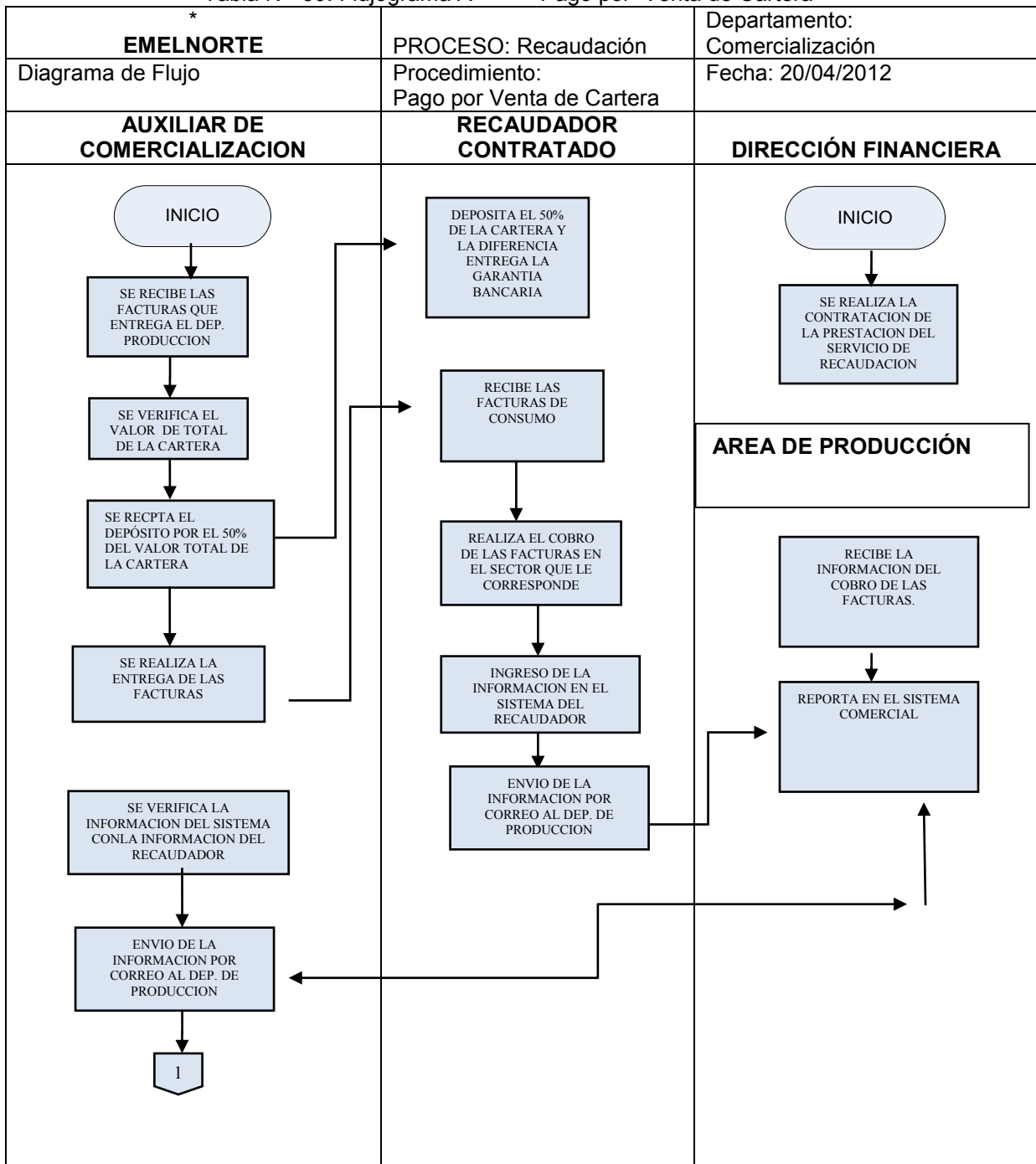
Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 38. Procesos principales de Recaudación por Descuento a Empleados

ACTIVIDADES			
Elaborado por: La Autora			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
El Empleado/a solicita el descuento de su factura a través de rol de pagos	1 minuto	Empleado - Auxiliar de Comercialización	Información (i)
El Auxiliar de Comercialización receipta la solicitud del empleado.	1 minuto	Cliente - Auxiliar de comercialización	Información (i)
Se ingresa al sistema el requerimiento.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización	Información (s)
Producción registra y procesa semanalmente la información.	5 minutos	Operador de producción	Información (s)
El auxiliar de comercialización recibe la información y las facturas emitidas de parte del área de producción.	5 minutos	Auxiliar de Comercialización - Operador de producción	Información (s) e (i)
La información recibida semanalmente se acumula hasta el 20 de cada mes y se cuadra conjuntamente con el departamento de sistemas.	10 minutos	Auxiliar de Comercialización - Departamento de Sistemas	Información (s) e (i)
Una vez conciliada la información, ésta se envía al departamento de Talento Humano.	2 minutos	Auxiliar de Comercialización - Departamento de Talento Humano.	Información (s) e (i)
El departamento de Talento Humano recibe la información, cuadra con los valores del sistema comercial y concilia la información.	2 minutos	Departamento de Talento Humano - Auxiliar de Comercialización	Información (s) e (i)
El departamento de Personal emite el informe de los empleados descontados y detalla las novedades de los empleados que no fueron descontados.	5 minutos	Departamento de Talento Humano	Información (s) e (i)
El Auxiliar de Comercialización recibe la información y procede a conciliar y cuadrar con el sistema comercial y se ingresa las novedades en caso de haberlas.	5 minutos	Auxiliar de Comercialización	Información (s) e (i)
Se realiza el informe de recaudación mensual. (Anexo. 6)	2 minutos	Auxiliar de Comercialización	Información (s) e (i)

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

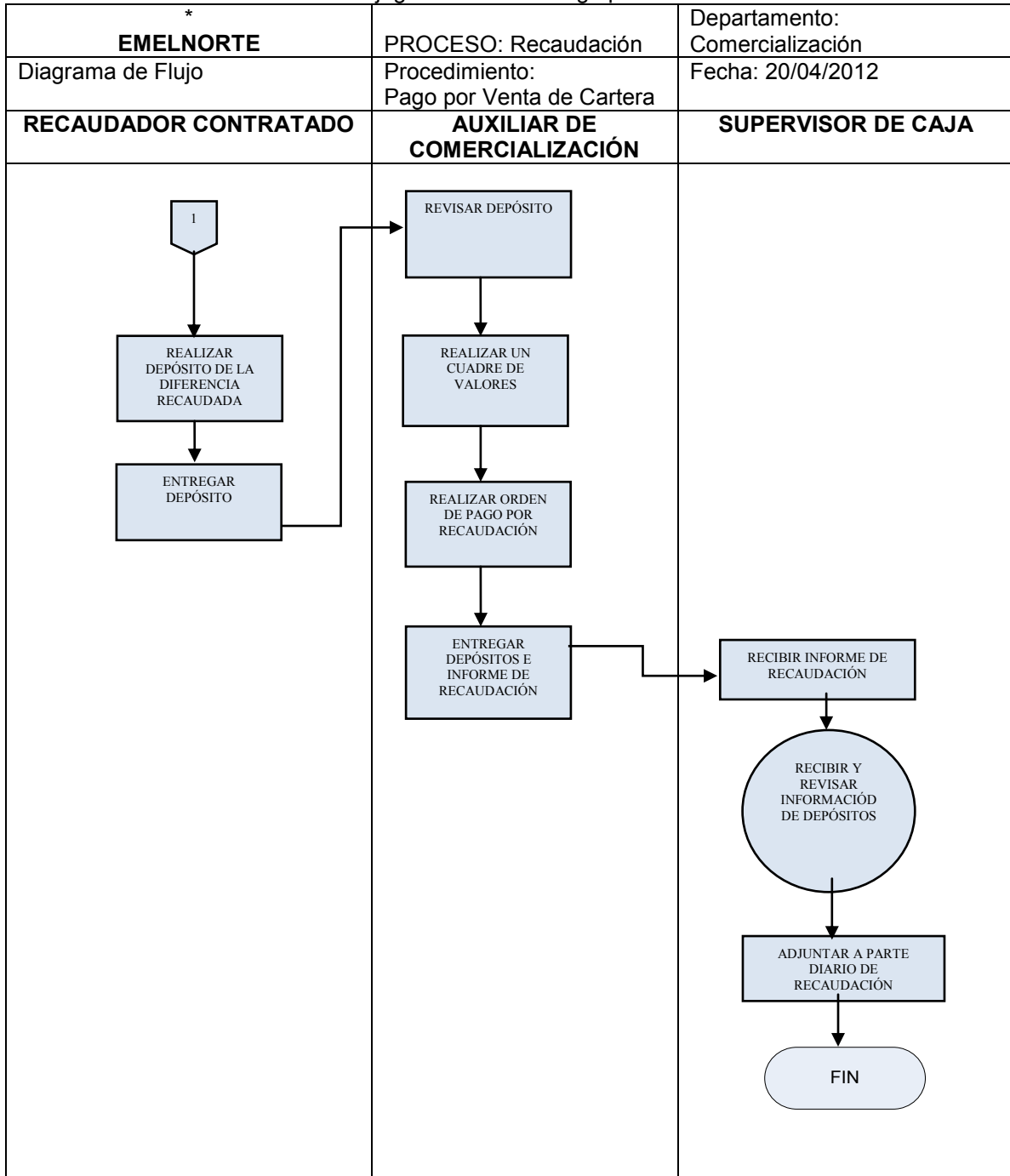
Tabla N° 39. Flujograma A Pago por Venta de Cartera



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación



Tabla N° 40. Flujograma B Pago por Venta de Cartera



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

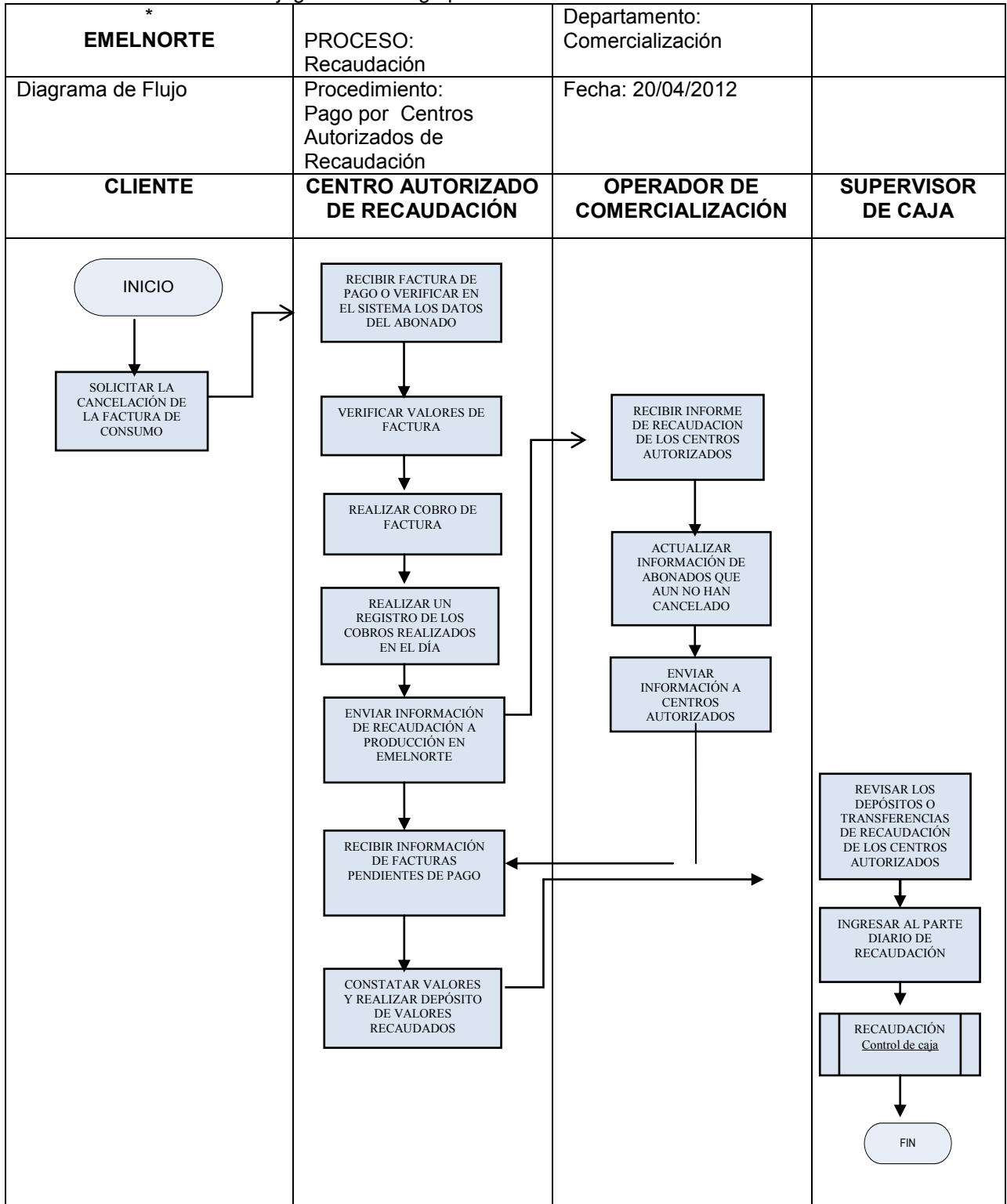
Tabla N° 41. Procesos principales de Recaudación por Venta de Cartera

ACTIVIDADES			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
La empresa contrata el servicio de Recaudación de las facturas de consumo de energía eléctrica a través de terceras personas.	5 a10 minutos	Empresa Eléctrica - Persona Contratada	Información (i)
Se firma el convenio de Cobro de facturas con el Recaudador contratado para la zona específica donde va a cobrar.	2 minutos	Empresa Eléctrica - Persona Contratada	Información (i)
El Recaudador contratado realiza el depósito del 50% del total de la cartera, según cumplimiento del contrato establecido; y por el otro 50% entrega una garantía bancaria o póliza de seguro.	3 minutos	Persona Contratada – Auxiliar de Comercialización	
El auxiliar de comercialización organiza las facturas para la recaudación contratada.	2 minutos	Auxiliar de Comercialización	
El recaudador entrega el depósito del 50% al Auxiliar de comercialización. Y recibe las facturas.	1 minuto	Persona Contratada – Auxiliar de Comercialización	
El recaudador contratado realiza la recaudación de las facturas en la zona para la que fue contratado.	10 días	Recaudador	
El señor ingresa los talonarios recaudados al sistema que tienen instalado en la computadora personal del recaudador contratado.	2 minutos	Recaudador	Información (s)
La información ingresada por el recaudador contratado es enviada vía correo o por magnético al departamento de Producción.	2 minutos	Recaudador – Departamento de Producción	Información (s)
Producción recibe la información, procesa los datos y son actualizados en el sistema comercial.	5 minutos	Recaudador	
El Auxiliar de Comercialización compara y concilia la información del	1 minuto	Auxiliar de Comercialización	Información (s)

sistema.			
El auxiliar de comercialización solicita al recaudador contratado el depósito por la diferencia recaudada.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización – Recaudador Contratado	
Una vez recibido el depósito, se procede a conciliar con la información procesada.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización	
Se realiza el ingreso de los depósitos al Sistema, se cuadra y se realiza la factura por el total de planillas recaudadas.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización – Recaudador Contratado	Información (s) e (i)
Se envía los depósitos a Supervisión de Caja para ser adjuntados al parte diario de recaudación.	1 minuto	Auxiliar de Comercialización – Supervisor de Cajas	

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 42. Flujoograma Pago por Centros Autorizados de Recaudación



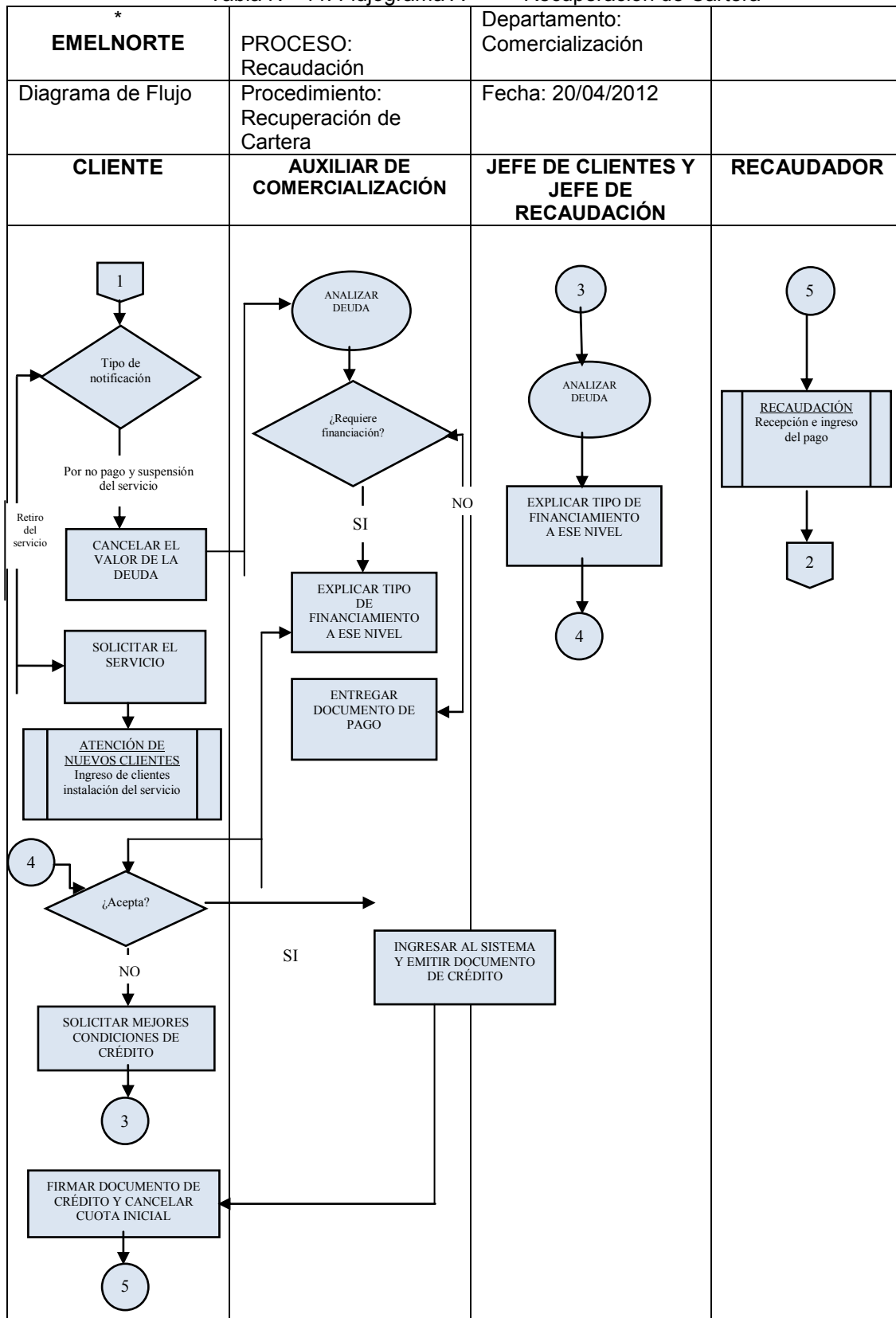
Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 43. Procesos principales de Recaudación por Centros Autorizados de Recaudación

ACTIVIDADES			
Elaborado por: La Autora			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
El cliente solicita la cancelación de la factura en el Centro Autorizado de Recaudación.	2 minutos	Cliente – CAR	
El CAR recibe la factura y verifica en el sistema los datos del cliente y el valor de la factura.	1 minuto	Cliente – CAR	Información (s)
La persona responsable del CAR procede a realizar el cobro de la factura	1 minuto	Cliente – CAR	Información (s) y (i)
El CAR realiza un registro de los cobros realizados en el día.	2 minutos	CAR	Información (s) y (i)
La información de los cobros realizados en el día se archiva y el CAR envía la información de la recaudación en magnético al área de Producción de la Empresa.	1 minuto	CAR - Producción	Información (s) y (i)
Producción recibe la información enviada por el Centro de Recaudación.	1 minuto	Producción	Información (s)
Una vez obtenida la información, Producción actualiza la información según la base de datos y se obtiene la información actualizada de los clientes que han cancelado.	1 minuto	Producción	Información (s)
El CAR recibe la información y procede a realizar el depósito o transferencia por el valor total recaudado	5 minutos	CAR	Información (i)
Supervisión de Cajas revisa los depósitos e ingresa los datos al parte diario de Recaudación.	1 minuto	Supervisor de Cajas	Información (s)

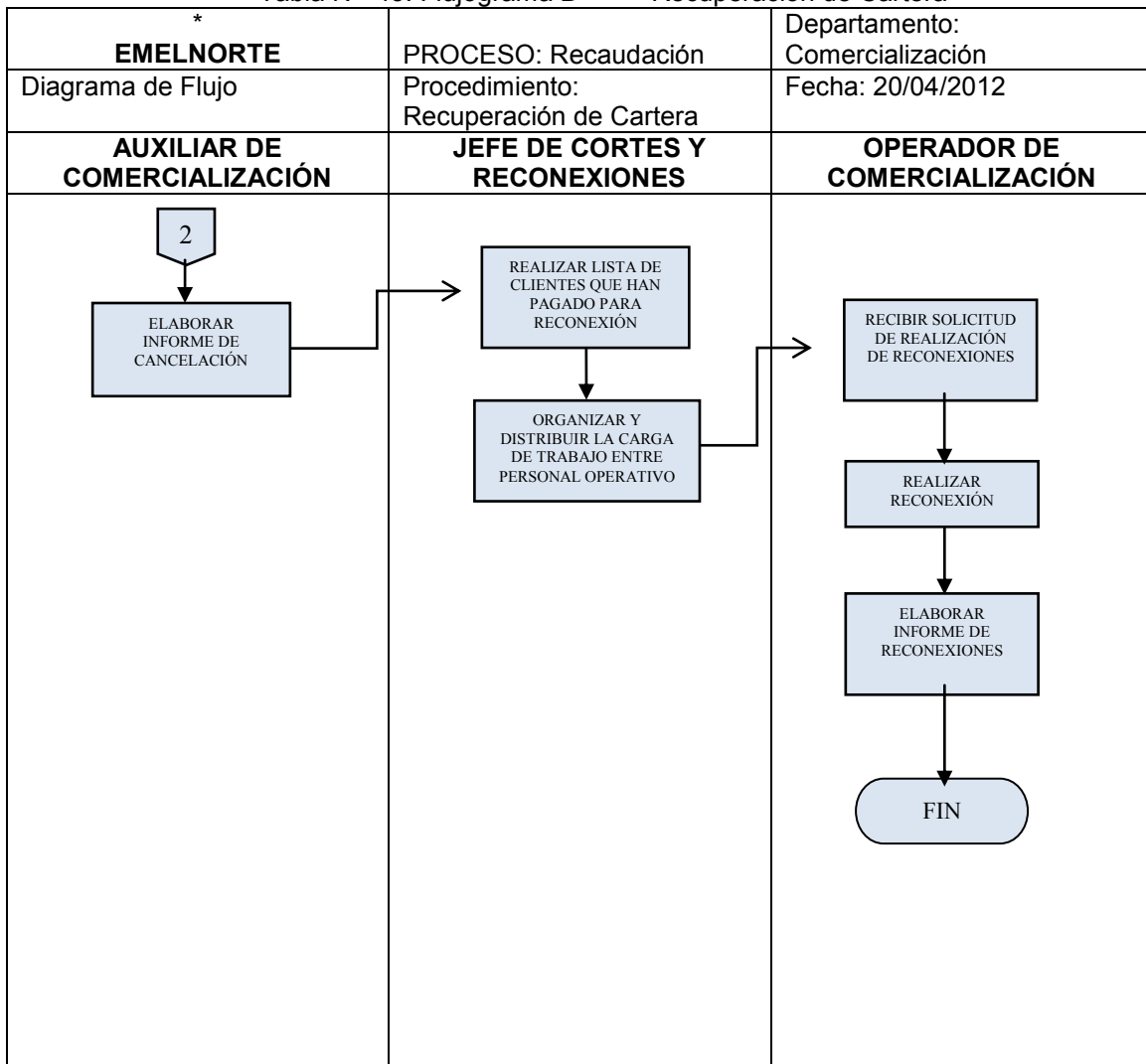
Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 44. Flujograma A Recuperación de Cartera



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 45. Flujograma B Recuperación de Cartera



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 46. Procesos principales de Recuperación de Cratera

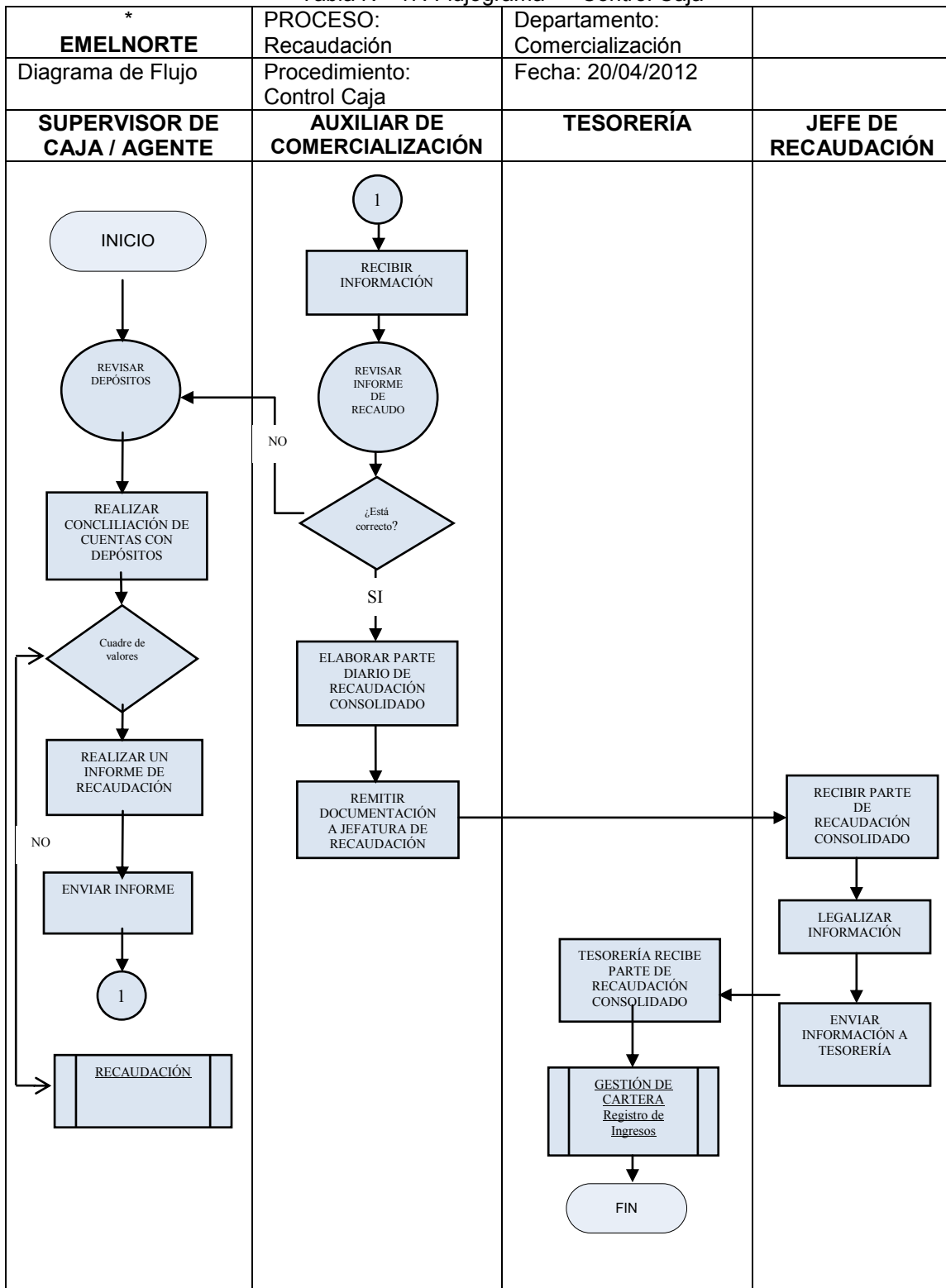
ACTIVIDADES			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
El jefe de sección cortes, agente /jefe comercial Tulcán, realiza el reporte de deudores.	2 minutos	El jefe de sección cortes, agente /jefe comercial.	Información (s)
Una vez analizada la lista de deudores se procede a parametrizar las acciones, es decir se establece rangos de deudas en valor y plazos	1 minuto	Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial.	Información (s)
Una vez establecida la acción se identifica según el caso: - Si es notificación de morosidad. - Si es suspensión del servicio. -Si es retiro del servicio. Y se procede a ejecutar las notificaciones según el caso.	1 minuto	Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial.	Información (s) y (i)
Mediante correo electrónico, el jefe de cortes solicita al departamento de producción la solicitud de realización de notificaciones.( Anexo. 7)	1 minuto	Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial - Producción	Información (s)
Producción genera lo solicitado y se emiten las notificaciones.	1 minuto	Producción	Información (s) y (i)
Entrega las notificaciones al jefe de cortes para el reparto respectivo	1 minuto	Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial - Producción	Información (s)
Los operadores de comercialización reciben las notificaciones para la distribución respectiva de acuerdo a la ruta asignada según cronograma de actividades.	10 minutos	Operadores de comercialización - Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial	Información (s)
El personal operativo acude al sitio asignado, localiza al cliente a ser notificado y entrega en manos del cliente la notificación según sea el caso.	5 minutos	Operadores de comercialización - cliente	Información directa con el cliente
El cliente recibe la notificación	1 minuto	Operadores de comercialización - cliente	Información directa con el cliente



El cliente se acerca a la empresa a cancelar su factura vencida, y si lo requiere solicita financiamiento de pago a través de un crédito.	5 minutos	Cliente - Empresa	Información directa del cliente con la empresa
Una vez finalizado el pago ya sea en efectivo o crédito, el cliente inmediatamente solicita el restablecimiento del servicio eléctrico.	1 minuto	Jefe de sección cortes - cliente	Información directa con el cliente
El Jefe de cortes, a las 14:00 horas procesa el informe de clientes que han cancelado para la reconexión.	5 minutos	Jefe de sección cortes, agente /jefe comercial	Información (s) y (i)
El operador de comercialización recibe las notificaciones de reconexión del servicio y se dirige al sitio del cliente el cual fue suspendido	5 minutos	Operadores de comercialización - cliente	Información directa con el cliente

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 47. Flujograma Control Caja



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

Tabla N° 48. Procesos principales de Control Caja

ACTIVIDADES			
Descripción	Tiempo	Intervinientes	Información: Impresa (i) Sistema (s)
El supervisor de caja /agente, revisa los depósitos y concilia las cuentas con los depósitos.	15 minutos	Supervisor de caja / agente	Información (s) y (i)
Supervisión cuadra los valores y realiza el informe de recaudación ( Parte diario de Recaudación)	5 minutos	Supervisor de caja / agente	Información (s)
La información se envía a Control Caja	1 minuto	Supervisor de caja / agente – control caja	Información directa entre las partes involucradas
El auxiliar de comercialización recibe la información de la oficina matriz y de las agencias.	1 minuto	Auxiliar de comercialización – Supervisor de Caja – Departamento de Agencias	Información directa entre las partes involucradas
Se procesa una estadística de depósitos consolidado y se procede a revisar.	10 minutos	Auxiliar de comercialización	Información (s) y (i)
Si la información es la correcta se procede a imprimir el parte diario de recaudación consolidado.	1 minuto	Auxiliar de comercialización	Información (s) y (i)
Si no concuerda la información se procede a corregir e inmediatamente se imprime el parte diario de recaudación.	3 minutos	Auxiliar de comercialización – Sistemas	Información (s)
La información consolidada se remite a la Jefatura de Recaudación	5 minutos	Auxiliar de comercialización – Jefe de Recaudación	Información directa entre las partes involucradas
El jefe de Recaudación recibe el parte diario de recaudación consolidado y revisa y legaliza la información.	1 minuto	Jefe de Recaudación	

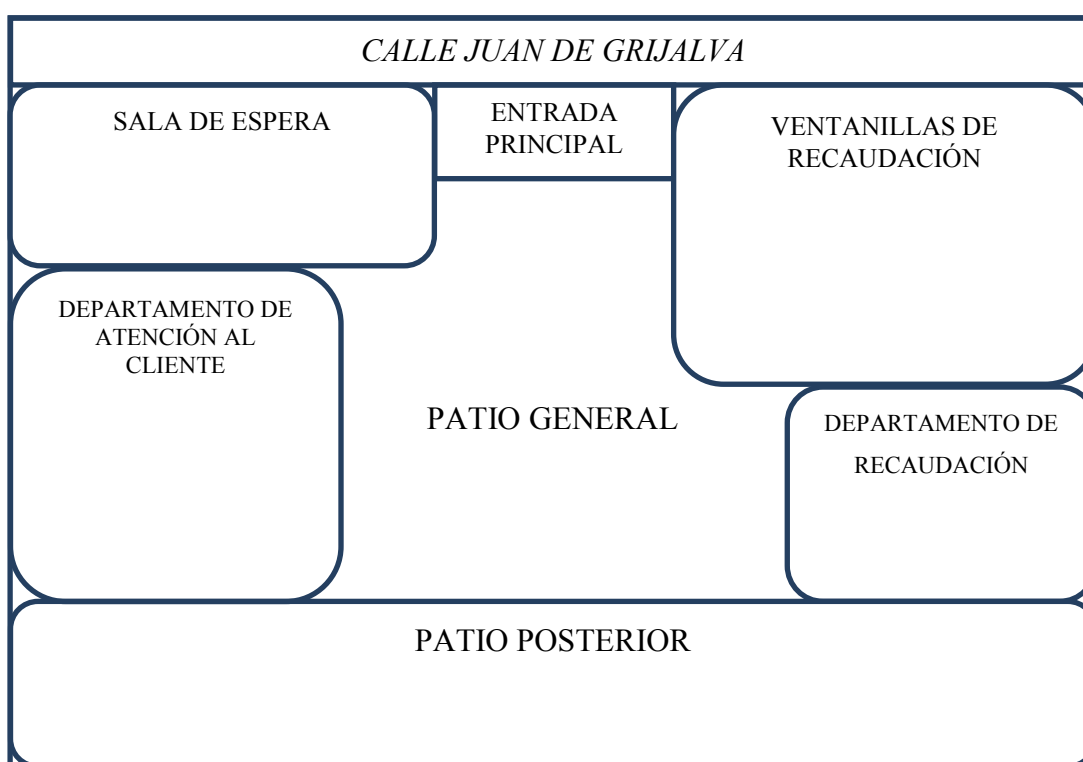
La información legalizada es enviada al Departamento de tesorería (Anexo. 8)	1 minuto	Jefe de Recaudación – Departamento de Tesorería	Información directa entre las partes involucradas
Tesorería recibe la información para la revisión y cuadro respectivo.	1 minuto	Departamento de Tesorería	

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

## Ubicación espacial del Departamento de Recaudación

A continuación se expone un plano sencillo de cómo se encuentran actualmente la ubicación del espacio destinado a las actividades de recaudación de EMELNORTE S.A.

Tabla N° 49. Ubicación de la superficie disponible del Departamento de Recaudación



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación

**Interpretación:** En el local que se ubica en la Calle Grijalva y Olmedo de la Ciudad de Ibarra, EMELNORTE S.A. dispone de una superficie de 6 x 4 m<sup>2</sup> para el departamento de Comercialización y 6 x 10 para las ventanillas de recaudación, lo que en su totalidad viene a ser 84 m<sup>2</sup> que son destinados para actividades propias de la recaudación.

Cabe indicar que el espacio es medianamente adecuado para todos quienes laboran en el departamento de recaudación, ya que se hace necesario contar con oficinas independientes de Jefatura de Recaudación, Auxiliar de Débitos Bancarios, Supervisión de Cajas y Venta de Cartera. En un futuro próximo el aprovechamiento del espacio del patio posterior sería muy aconsejable dado el crecimiento de las actividades de la empresa.

### **Diseño administrativo de la propuesta**

Una vez terminada la presente investigación corresponde administrar adecuadamente la propuesta, para este propósito se han diseñado las siguientes actividades:

*Elaboración e impresión del manual de procesos*, para poder contar con el documento de forma tangible para su socialización. Esta actividad es de responsabilidad de la investigadora.

*Presentación de la propuesta a la Presidencia Ejecutiva de EMELNORTE S.A.*, con el propósito de proponer la puesta en marcha de la misma en la empresa. Igualmente, de esta actividad es responsable la investigadora.

*Análisis y aprobación de la propuesta por parte de la Presidencia Ejecutiva y Dirección Comercial*, según una solicitud y un ejemplar del manual de procesos previamente entregados. Para esta actividad los responsables son el Señor Presidente Ejecutivo de EMELNORTE S.A. y el Director Comercial de la empresa.

*Socialización de la propuesta dentro del Departamento de Recaudación*, con el propósito de lograr la colaboración de todos los funcionarios como socios estratégicos. De esta actividad es responsable la autora de la investigación, mediante la difusión a través de correo electrónico e impresos de los respectivos flujogramas y descripción de cada una de las actividades.

*Definición de un cronograma de charlas promocionales*, para socializar los beneficios de la propuesta a los empleados de recaudación y clientes de la empresa. Esta actividad se desarrollará con la colaboración del Jefe de Recaudación y la investigadora.

*Ejecución de talleres de capacitación*, para todos los Empleados del Departamento de Recaudación. De esta actividad es responsable: la autora con la ayuda de los funcionarios del mencionado departamento.

*Aplicación de los conocimientos aprendidos en las labores diarias*, propendiendo a que cada funcionario utilice y aplique los lineamientos expuestos en el manual por lo menos durante un año calendario para poder evaluar la efectividad de la propuesta.

*Monitoreo y Seguimiento de los procesos implementados durante año 2013*, para esta actividad los responsables sería justamente el Jefe del Departamento de Recaudación y la autora del presente estudio.

Para tener una visión más amplia de la administración de la propuesta planteada, se presenta a continuación la siguiente matriz:

Tabla N° 50. Marco administrativo de la propuesta

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
EMELNORTE S.A.	Elaboración e impresión del manual de procesos	Investigadora	\$ 300,00
	Presentación de la propuesta a la Gerencia de Emelnorte	Investigadora	\$ 10,00
	Análisis y aprobación de la propuesta por parte de la Presidencia Ejecutiva y Dirección Comercial	Presidente Ejecutivo y Director Comercial	\$ 00,00
	Socialización de la propuesta dentro del Departamento de Recaudación	Investigadora	\$ 40, 00
	Definición de un cronograma de charlas promocionales	Jefe de Recaudación e Investigadora	\$ 10,00
	Ejecución de talleres de capacitación	funcionarias de recaudación	\$ 200, 00
	Aplicación de los conocimientos aprendidos en las labores diarias	Todos los funcionarios del departamento de recaudación	\$ 00,00
	Monitoreo y Seguimiento de los procesos implementados durante año 2013	Jefe de Recaudación e Investigadora.	\$ 10,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 570,00</b>

Elaborado por: La Autora

### **Determinación de Impactos**

La ejecución de la presente investigación ha generado los siguientes impactos: Social, Administrativo, Económico

Para la valoración de los impactos se utilizó la siguiente tabla de puntuación:

Tabla N° 51. Impactos y su puntuación

<b>Puntuación</b>	<b>Impacto</b>
-3	Impacto negativo alto
-2	Impacto negativo medio
-1	Impacto negativo bajo
0	No existe impacto
1	Impacto positivo bajo
2	Impacto positivo medio
3	Impacto positivo alto

Fuente. POSSO, Miguel, 2005.



Promedio del Nivel de impacto:  $NI = \frac{\Sigma}{\text{Nº de indicadores}}$

## Impacto social

Tabla N° 52. Impacto social

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>INDICADOR</b>								
Nivel de satisfacción del cliente						X		2
Nivel de percepción del mejoramiento de procesos por la ciudadanía							X	3
Reducción en los tiempos de espera							X	3
Dominio y capacitación en cuanto procesos del cliente interno						X		2
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Elaborado por: La Autora

$NI = 10/4 = 2.5$

### Interpretación.-

El impacto obtenido es un impacto social positivo alto, ya que el promedio de valoración de todos los indicadores expuestos es de 2.5, es decir asciende a 3. De manera general se puede decir que el nuevo manual contribuye positivamente al mejoramiento de los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A, en el ámbito social es considerablemente ventajoso puesto que las actividades se desarrollarán de una manera ordenada, simplificada y ajustándose al correcto desempeño para así contribuir al mejoramiento continuo.

## Impacto administrativo

Tabla N° 53. Impacto administrativo

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>INDICADOR</b>								
Nivel de acogida del manual por empleados							X	3
Nivel de desempeño de los empleados con el uso del manual							X	3
Cambios y mejoras observadas por la gerencia						X		2
Aumento de la productividad laboral						X		2
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Elaborado por: La Autora

$$NI = 10/4 = 2.5$$

### Interpretación.-

El presente estudio ha obtenido un impacto administrativo positivo alto, ya que el promedio de valoración de sus indicadores es de 2.50, es decir asciende a 3. La apreciación general de este impacto, es que este tipo de iniciativas de mejoramiento empresarial promueven una mejor gestión y favorecen a la imagen institucional de EMELNORTE.

## Impacto económico

Tabla N° 54. Impacto económico

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>INDICADOR</b>								
Costo por Capacitación al Personal que labora en el departamento						X		3
Nivel de rendimiento en las actividades. Nueva imagen empresarial.							X	3
Optimización de tiempos						X		2
Optimización de recursos materiales						X		2
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Elaborado por: La Autora

$$NI = 9/4 = 2.25$$

### Interpretación.-

El presente estudio ha obtenido un impacto administrativo positivo alto, ya que el promedio de valoración de sus indicadores es de 2.25.

Se espera mejorar la satisfacción al cliente ya que la información estará a su disposición, recibirá una mejor orientación del personal de la empresa y conocerá los deberes y obligaciones como usuario.

Al optimizar los recursos que la empresa posee, mejorando la productividad, la empresa obtendrá mayor eficiencia económica aprovechando de una manera adecuada los recursos existentes lo que conlleva a tener un impacto económico que sea ventajoso para el bienestar de la empresa.

## Impacto ambiental

Tabla N° 55. Impacto ambiental

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>INDICADOR</b>								
Estado de los equipos e instalaciones						X		2
Detalle de gasto de energía							X	3
Gasto y consumo de papel							X	3
Reciclaje y reutilización de papel							X	2
<b>Total</b>						<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

Elaborado por: La Autora

$$NI = 11/4 = 2.75$$

### Interpretación.-

El impacto obtenido es un impacto ambiental positivo alto, ya que el promedio de valoración de todos los indicadores expuestos es de 2.75, lo que asciende a 3. Las instituciones públicas sujetas al acuerdo ministerial de las políticas generales que promueven las buenas prácticas ambientales incentivan a una capacitación permanente a sus funcionarios y funcionarias, de tal manera que tengan el conocimiento adecuado para la optimización de recursos como el buen uso de energía, de papel, que contribuyen positivamente las actividades de las buenas prácticas ambientales.

De manera general se puede decir que el nuevo Manual contribuye positivamente al mejoramiento de los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A., en lo concerniente a la reducción de gastos, tiempos y recursos tanto materiales como económicos.

### *Matriz de impactos total*

Tabla N° 56. Matriz de Impactos

<b>RESUMEN DE IMPACTOS</b>	<b>Total</b>
1.. SOCIAL	2,5
2.- ADMINISTRATIVO	2,5
3.- ECONOMICO	2,25
4.- AMBIENTAL	2,75
<b>Total</b>	<b>10,25</b>

Elaborado por: La Autora

$$NI = 10 / 4 = 2,50$$

El impacto total del proyecto es de calificación 2,50 positivo correspondiente al equivalente de Alto.

Lo que se determina que el trabajo de investigación si es aplicable en el departamento de recaudación de EMELNORTE. S.A. el mismo que permitirá contribuir a mejorar los procesos realizando las actividades de manera ágil y oportuna contribuyendo a la buena imagen institucional.

### **Validación de la Propuesta**

El departamento de recaudación de EMELNORTE S.A. es una dependencia de la Dirección Comercial, según lo cual, la propuesta abarca todos los procesos que se deben implementar, mejorar y evaluar , situación que fue avalada por el Jefe de Recaudación y el Director Comercial de la empresa.

De igual manera, el Presidente Ejecutivo ha mostrado su interés y ha otorgado su visto bueno para este tipo de iniciativas que tienen que ver con el mejoramiento de los procesos que la empresa desarrolla a diario.

Caso similar, con el marco administrativo que se pretende dar a la propuesta, la socialización e implementación de la misma se encuentra asegurada y a la espera de obtener los mejores resultados que van en beneficio de la comunidad en general y de empresa misma dado el mejoramiento de sus procesos.

Luego de un proceso exhaustivo de análisis y observaciones a la propuesta, los directivos de EMELNORTE han validado la misma presentando su respaldo para que los procesos se implementados al interior del departamento de recaudación, mismos que se plasman en el acta que se incluye en el anexo 9.

#### Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

Al concluir la investigación y una vez formulada la propuesta, se procede a exponer la contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.

#### 1.- ¿Cuáles son las actividades empíricas que se desarrollan en la recaudación?

En el presente proceso de investigación se diagnosticó que efectivamente las actividades empíricas son las del proceso de recaudación por ventanilla, ya que los usuarios observan su realización de manera mecánica, al igual que los pagos por débitos bancarios, descuento de empleados, pagos en centros autorizados de recaudación, venta de cartera, recuperación de cartera y control caja.

Por consiguiente, la validación de la propuesta permitirá solventar este tipo de actividades y mejorar los procesos de cobro por todos los medios, y que el manual abarca todos los procesos de todas las formas de pago.

## 2.- ¿Cuáles son los procesos de recaudación de EMELNORTE?

Los procesos identificados en la investigación realizada son:

- a) Pago por ventanilla
- b) Pago por débitos bancarios
- c) Pago por venta de cartera
- d) Pago en centros autorizados
- e) Pago por descuento a empleados
- f) Control de caja
- g) Recuperación de cartera

Por consiguiente, tanto la jefatura de recaudación como la dirección comercial han visto con satisfacción el hecho de que se vayan implementado los procesos que propone el manual de manera paulatina y a través de un proceso ordenado de socialización y capacitación dirigido hacia el personal de recaudación.

## 3.- ¿Qué documentos e información se utilizarán para desarrollar la gestión del proceso para el departamento de recaudación?

Una vez analizado el problema y conjuntamente con personal del departamento de Recaudación 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.

De esta manera poner en práctica el diseño del Manual presentado, el mismo que ha sido realizado tomando en cuenta los lineamientos, reglamentos, políticas y leyes que rigen a EMELNORTE.

**4.-** ¿Cuál sería la alternativa de solución para solventar las actividades empíricas en los procesos de recaudación de EMELNORTE S.A.?

Esta problemática operativa de EMELNORTE ha sido analizada y estudiada de manera minuciosa, por lo cual se establece que la elaboración e implementación de un Manual de Procesos de Recaudación, constituye una herramienta básica que todos los funcionarios de esta dependencia deben conocer y ayudarse en el desarrollo de sus actividades diarias.

Además es una fuente valiosa de consulta para despejar dudas que se presenten en el ejercicio de las actividades recaudadoras.



## **Conclusiones**

Al finalizar la presente investigación y de acuerdo con los objetivos planteados en la misma, se exponen las siguientes conclusiones:

**1.-** Con la aplicación del Manual de Procesos (que incluye también sub-procesos), se logrará optimizar tiempo y darle valor agregado a las actividades que desarrolla cada sección del departamento de recaudación promoviendo de esta manera el principio de polifuncionalidad que constituye un aspecto relevante dentro de EMELNORTE S.A.

**2.-** Se ha podido identificar que las actividades empíricas son las relacionadas con el proceso de recaudación por ventanilla, ya que se realizan de manera mecánica y por costumbre. Estas actividades son las siguientes: solicitar la factura, escanear el código de barras, receptar el dinero, dar el cambio (algunas veces incompleto por falta de moneda fraccionaria), entrega de la factura impresa. También se ha palpado la pérdida de tiempo por parte de los cajeros, aspecto que puede catalogarse también como una “atención empírica”.

**3.-** Se definen como principales a los siguientes procesos de recaudación de EMELNORTE: pago por ventanilla, pago por débitos bancarios, pago por venta de cartera, pago en centros autorizados, pago por descuento a empleados, proceso de control de caja y proceso de recuperación de cartera.

**4.-** La alternativa de solución para solventar la problemática de la presente investigación constituye la elaboración del Manual de Procesos de Recaudación para el mejoramiento de los mismos; ya que resulta muy favorable implantar un sistema de administración por procesos, se promueve un mejor servicio a los usuarios, y además se aportaría con un recurso didáctico valioso para futuras capacitaciones relacionadas con la recaudación de la empresa.

**5.-** En el desarrollo de las actividades cotidianas que los empleados del Departamento de Recaudación realizan se denotaría la optimización en cuanto a los tiempos empleados en cada una de las acciones descritas en los subprocesos, constituyéndose en una herramienta recomendable y eficaz para el desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa Eléctrica.

## **Recomendaciones**

Igualmente, una vez finalizada la presente investigación se exponen las siguientes recomendaciones:

**1.-** Se recomienda a la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. y a sus directivos la implantación del “Manual de Procesos” en el departamento de recaudación ya que el mismo promueve la política de la polifuncionalidad, aspecto muy necesario y fundamental para brindar un excelente servicio al cliente y evitar interrumpir la atención en recaudación.

**2.-** Se recomienda a los directivos de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. realizar un programa de capacitación para el personal del departamento de recaudación, con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento y desarrollo del Manual de Procesos y su correcta ejecución.

**3.-** A todos los funcionarios de recaudación de la mencionada empresa, se les recomienda también, que consideren la iniciativa de elaboración y socialización del manual de procesos, por cuanto les beneficia de manera significativa en sus labores diarias y se perfila como una fuente de consulta valiosa para despejar dudas respecto a los procesos del departamento.

**4.-** Es necesario también desarrollar manuales de procesos para otras dependencias de EMELNORTE, considerando que, el trabajo que se realiza en los demás departamentos de la Dirección comercial es también en base a funciones, de esta manera mejorará el funcionamiento de la mencionada empresa y se relacionarán entre sí con todas las dependencias de EMELNORTE.

**5.-** La información sobre las actividades descritas en el Manual de Procesos a mediano plazo se deberá poner en ejecución de tal manera que permitan desarrollar y rentabilizar una cultura comunicativa, elemento fundamental para la optimización del tiempo y recursos tanto materiales como económicos.

## BIBLIOGRAFÍA

BENJAMÍN, Enrique (2009): Organización de Empresas, 3ª Edición, Mc Graw Hill, México.

CONELC. (2001). *Regulación No. CONELC 004/01*. Quito, Ecuador.

CIER. (2012, Agosto). Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial. Quito, Ecuador.

DÁVILA, Sandra (2010): Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico, Quito.

EMELNORTE (2009): Instructivo de Servicio, Ibarra – Ecuador.

GÓMEZ, Guillermo (2010): Planeación y Organización de Empresas, 8ª Edición, Mc Graw Hill, México.

HARRINGTON, Henry (2007): Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw Hill, Editora Luz Rodríguez, Bogotá.

HERRERA, Luis et al (2008): Tutoría de la Investigación científica, Editorial Empresadane, Ambato, Ecuador.

INSTRUCTIVO DE SERVICIO, EMELNORTE S.A. 2011. Atención al cliente, conceptos generales.

ORTIZ, Luis (2008): Bases Estratégicas y Organizacionales. Tomo 1, Cartagena de Indias.

POSSO, Miguel (2009): Metodología para el Trabajo de Grado, 4ta Edición, NINA Comunicaciones, Quito – Ecuador.

Seminario calidad total y reingeniería de procesos. (s.d).

TRISCHLER, William (2010): Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Ediciones Gestión, Barcelona.

UNIVERSIDAD DEL VALLE (2012): Los Procesos Universitarios, Cali – Colombia, Capacitación de procesos.pdf

VARELA, Rodrigo (2008): Innovación Empresarial, 3ª Edición, Pearson – Prentice Hall, Bogotá.

VILLARROEL, Patricio (2009): Manual de Procesos y Procedimientos (Guía Básica). pdf

## LINCOGRAFÍA

AGUILAR, Jorge (2012): La Mejora Continua, México, disponible en:  
[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_mejora\\_continua](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua). (pdf)

ANÓNIMO (2012): Características del Proceso de Mejoramiento Continuo, disponible en:  
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/12.htm.com>

GARCÍA, Manuel (2009): Mejora continua de la calidad en los procesos, Lima \_ Perú, disponible en:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora) (.pdf ).

MALDONADO, José (2011): Gestión por Procesos, extraído el 25/04/2012 del sitio web:  
<http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/introduccion.html>.

PÉREZ, Marisol (2011): La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos, Buenos Aires, disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>.

RODRIGUEZ, Rolando (2012): La Gestión de Procesos de Negocio, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., Santa Clara, disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones.com> pdf.

YERIMAR, Alicia (2009): Mejoramiento continuo, Caracas – Venezuela, extraído el 20/04/2012 del sitio web:  
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml.com>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSGRADO  
Programa de Maestría en Administración de Negocios**

*Encuesta para Empleados de Recaudación de Emelnorte S.A.*

Objetivo: Recopilar información respecto al desarrollo de procesos de recaudación en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.

Instrucción: Responda marcando una (X) en una sola de las opciones expuestas en las preguntas, excepto en la pregunta 6 donde deberá escribir 5 pasos.

Cuestionario:

**1) ¿Qué actividades le generan mayor dificultad en el proceso de su puesto de trabajo?**

- |                             |                          |                                 |                          |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Pago por ventanilla         | <input type="checkbox"/> | Pago por descuento a empleados  | <input type="checkbox"/> |
| Pago por débitos bancarios  | <input type="checkbox"/> | Recaudación por otros conceptos | <input type="checkbox"/> |
| Pago por venta de cartera   | <input type="checkbox"/> | Control de caja                 | <input type="checkbox"/> |
| Pago en centros autorizados | <input type="checkbox"/> | Recuperación de cartera         | <input type="checkbox"/> |

**2) ¿Tiene conocimiento pleno del proceso a seguir?**

- |             |                          |              |                          |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Totalmente  | <input type="checkbox"/> | Parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Escasamente | <input type="checkbox"/> | No tiene     | <input type="checkbox"/> |

**3) ¿Tuvo capacitación previa respecto a lo que debía saber para ejercer su cargo?**

- |         |                          |               |                          |         |                          |
|---------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Si tuve | <input type="checkbox"/> | Tuve en parte | <input type="checkbox"/> | No tuve | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------------|

**4) ¿Qué tiempo de experiencia tiene usted en el cargo actual?**

- |               |                          |               |                          |                 |                          |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Más de 3 años | <input type="checkbox"/> | De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> | De 1 a 11 meses | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|

**5) ¿Se siente motivado para ejercer exitosamente su cargo?**

- |            |                          |              |                          |             |                          |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Totalmente | <input type="checkbox"/> | Medianamente | <input type="checkbox"/> | Escasamente | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|

**6) ¿Describa en 5 pasos el proceso que usted desarrolla en su cargo dentro de la empresa?**

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_



d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

**7) ¿Qué canal de cobro-pago cree usted que tiene mayor acogida por los usuarios?**

- Pago por ventanilla
- Pago por débitos bancarios
- Pago por venta de cartera
- Pago en centros autorizados
- Pago por descuento a empleados

**8) ¿Qué nivel de satisfacción percibe respecto al servicio de recaudo brindado?**

- Alta satisfacción
- Mediana satisfacción
- Poca satisfacción
- Ninguna satisfacción

**9) ¿Qué tiempo promedio usted utiliza para ejecutar el proceso de cobro de un cliente?**

- 5 minutos
- 10 minutos
- 15 minutos
- +15 minutos

**10) ¿Qué tipo de relación cree usted que existe entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de Emelnorte?**

- Relación directa
- Relación indirecta
- Relación escasa
- Relación nula

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSGRADO  
Programa de Maestría en Administración de Negocios**

**ENCUESTA PARA CLIENTES DE EMELNORTE S.A.**

Objetivo: Recopilar información respecto al desarrollo de procesos de recaudación en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.

Instrucción: Responda marcando una (X) en una sola de las opciones expuestas en las preguntas, excepto en la pregunta 6 donde deberá escribir 5 pasos.

Cuestionario:

**1) ¿Qué actividades cree usted que es la más difícil de hacer para los recaudadores de Emelnorte?**

- |                             |                          |                                 |                          |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Pago por ventanilla         | <input type="checkbox"/> | Pago por descuento a empleados  | <input type="checkbox"/> |
| Pago por débitos bancarios  | <input type="checkbox"/> | Recaudación por otros conceptos | <input type="checkbox"/> |
| Pago por venta de cartera   | <input type="checkbox"/> | Control de caja                 | <input type="checkbox"/> |
| Pago en centros autorizados | <input type="checkbox"/> | Recuperación de cartera         | <input type="checkbox"/> |

**2) ¿Cree usted que los recaudadores tienen un conocimiento pleno del proceso de cobro?**

- |             |                          |              |                          |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Totalmente  | <input type="checkbox"/> | Parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Escasamente | <input type="checkbox"/> | No tiene     | <input type="checkbox"/> |

**3) ¿Cree usted que tuvieron capacitación previa para ejercer su cargo?**

- Si tuvieron                       Tuviron en parte                       No tuvieron

**4) ¿Qué tiempo de experiencia cree usted que tienen en el cargo actual?**

- Más de 3 años     De 1 a 3 años                       De 1 a 11 meses

**5) ¿Percibe que tienen motivación para ejercer exitosamente su cargo?**

- Totalmente                       Medianamente                       Escasamente

**6) ¿Mencione 5 pasos que usted haya visto al momento de pagar su factura en Emelnorte?**

- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_

**7) ¿Qué canal de cobro-pago es el más acogido por usted?**

- Pago por ventanilla
- Pago por débitos bancarios
- Pago por venta de cartera
- Pago en centros autorizados
- Pago por descuento a empleados

**8) ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto al servicio de recaudo que presta Emelnorte?**

- Alta satisfacción  Mediana satisfacción
- Poca satisfacción  Ninguna satisfacción

**9) ¿Qué tiempo promedio usted utiliza para pagar su factura de consumo eléctrico?**

- 5 minutos  10 minutos  15 minutos  +15 minutos

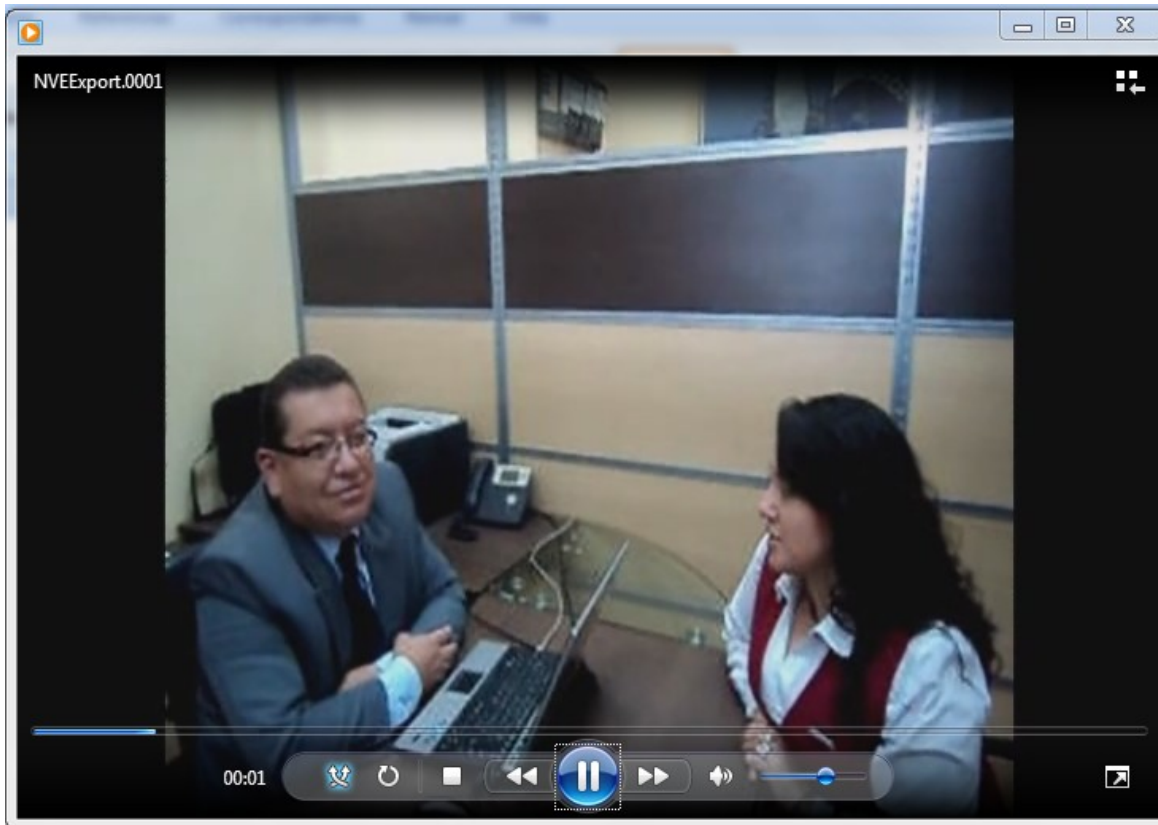
**10) ¿Qué tipo de relación cree usted que existe entre el servicio de recaudo y la imagen institucional de Emelnorte?**

- Relación directa  Relación indirecta
- Relación escasa  Relación nula

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO 3

Entrevista realizada al Jefe del departamento de recaudación de Emelnorte S.A.



NVEExport.0001.avi



Comprobante de Pago obtenido del Kiosco virtual

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE SA  
R.U.C. 109005172100

COMPROBANTE DE PAGO

Nº Comprobante 001-003-4612873  
Nº Control 1758912-16  
Fecha de emisión: 12/09/2012  
Fecha de vencimiento: 03/10/2012

Suministro: 17589-7  
Nombre : CEVALLOS PEDRO GERMAN  
Direcc. : CHORLAVI PISO

CONCEPTO	VALOR
ENERGIA	5.88
COMERCIALIZACION	1.41
SERV.A.PUBLICO GENE.	0.80
I.V.A.(0%)	0.00
SUBSID.TARI.DIG.COME	0.71
SUBSIDIO CRUZADO	1.00
SUBSID.TARI.DIG.ELEC	2.00
<b>TOTAL SERVICIO ELÉCTRICO:</b>	<b>4.38</b>
CONTRIB. BOMBEROS	1.46
TASA RECOLECCION BAS	0.73
<b>TOTAL VALORES DE TERCEROS:</b>	<b>2.19</b>
<b>TOTAL A PAGAR:</b>	<b>6.57</b>

10:40 PM 17/09/2012

Energía hacia el futuro

.....  
EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE SA  
R.U.C 109005172100

COMPROBANTE DE PAGO

Nº CONTROL 1758912-16  
**TOTAL A PAGAR: 6.57**  
10:40 PM 17/09/2012




EMELNORTE

## ANEXO 5

Documentos que se requieren para el pago por débito bancario

Solicitud del débito.

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A.	
	
AGENCIA: Ibarra	
<b>CONVENIO INDIVIDUAL DE COBRO DE VALORES POR SERVICIO DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA MEDIANTE DEBITOS BANCARIOS</b>	
Yo, _____ con cédula de ciudadanía No. _____	
Entidad Bancaria. _____	
De la Cuenta Corriente No. _____ De la Cuenta de Ahorro No. _____	
Identificador de Planilla de Consumo.(Suministro): _____	
Nombre de Usuario de Consumo. _____	
Teléfono. _____ Formalmente solicito:	
INGRESAR	a modalidad de cobro mediante Banco. <input type="checkbox"/>
CAMBIAR	de número de Cuenta Bancaria <input type="checkbox"/>
CONCLUIR	y dar por terminado el CONVENIO <input type="checkbox"/>
Al ser aceptado a la modalidad cobro de valores por el servicio de consumo de energía eléctrica a través de débito bancario, me comprometo y dispongo:	
1.- Autorizar por el lapso mínimo de un año, para que se debite de mi cuenta bancaria los valores facturados por el consumo de energía eléctrica.	
2.- Autorizar al banco, para que automáticamente con la factura de EMELNORTE proceda al débito correspondiente de mi cuenta de ahorros o corriente.	
3.- Someterme a lo que disponga EMELNORTE cuando incumpla en el pago de una planilla ( del servicio de energía, pago de derechos de reconexión y suspensión del convenio de débito	
4.- Presentar el reclamo cuando hubiere lugar, directamente a EMELNORTE, en la ventanilla de información	
5.- Dar por renovado el presente CONVENIO, y por igual lapso de tiempo, de no haber manifestado notificación a EMELNORTE sobre esta factibilidad de pago, por el consumo de energía eléctrica.	
6.- El cliente deberá informar inmediatamente a EMELNORTE si realiza cambio de número de cuenta bancaria o cierre de la cuenta.	
_____ F). DEL TITULAR DE LA CUENTA	
Sr. Cliente: A partir de esta fecha. La solicitud será atendida	
Ibarra a, _____	Fecha registro en sistema _____
Firma del Responsable: _____	

## Guía de entrega de facturas de débitos bancarios

GUIA DE ENTREGA DE DEBITOS BANCARIOS				
<b>SEMANA:</b>				
BANCO	RECIBIDO POR	FIRMA	DIA	HORA
PACIFICO				
AUSTRO				
PROCREDIT				
PROMERICA				
COOP. PABLO MUÑOZ VEGA				



## Reporte de valores depositados por débitos bancarios

ACTA DE VERIFICACION DE INGRESOS POR COBRO DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA A TRAVÉS DE DEBITOS BANCARIOS					
Ibarra, <u>miércoles, 29 de agosto de 2012</u>					
Entidades Reportadas:					
	Nº Depósitos	Nº. Cheques	Valor		
			CHEQUES	TRANSFERENCIAS	EFECTIVO
BANCO PACIFICO	0	0	0,00	0,00	0,00
BANCO PROMERICA	0	0	0,00	0,00	0,00
BANCO AUSTRO	1	1	4142,01	0,00	0,00
BANCO PROCREDIT	1	0	0,00	254,53	0,00
COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA	1	0	0,00	0,00	150,35
Valor en Efectivo:			150,35		
Valor en Transferencias:			254,53		
Valor en Cheque:			4142,01		
Total Cheques:	1				
Valor Total:			4546,89		
Papeleta:	118662990, 118662991				
	transferencias: 60355				
Observaciones:	débitos Bancarios: Banco Austro Y Coop. Pablo M. Vega..				
	<u>Semana del 17 de Agosto y 24 de Agosto/2012</u>				
Ing. Olga Fernández SUPERVISORA DE CAJA RECIBE			Lic. Ana Valencia AUX. COMERCIALIZACION ENTREGA		

## ANEXO 6

Documentos que se requieren para el pago por descuento a empleados

Reporte de Pagos Ingresados.

Siseq Comercial Ene/Norte		EMELNORTE	
< PIRESU >		DETALLE DE PAGOS INGRESADOS POR LOTE	
SEGUN FECHA DE RECAUDACION, AGENCIA Y RECAUDADOR		Fecha: 17/09/12	
		Pag.: 1	
Recaudador :	998 EMPLEADOS	Agencia :	3 BANCOS Y COOPERATIVAS
N° Lote :	1	Fecha Recaudación:	05/09/12
N° Talones :	166	Total Informado :	2,897.22
Digitador :	999 ARCHIVOS		
Consecutivo	N° Interno	Dv	Valor
1	20212	64	10.77
2	23212	26	24.52
3	31812	48	19.95
4	51812	34	21.17
5	63912	53	7.08
6	85112	43	20.30
7	102312	8K	24.64
8	138212	84	29.86
9	142612	55	8.30
10	156512	52	18.65
11	200112	84	8.41
12	234012	76	16.38
13	309912	13	2.10
14	354512	16	19.74
15	406312	0K	34.58
16	425012	51	8.25
17	432012	3K	34.48
18	452612	07	16.95
19	452812	38	27.65
20	526812	5K	28.70
21	530512	82	30.67
22	593312	94	42.09
23	596612	4K	15.47
24	630512	10	16.15
25	636812	35	8.77
26	648812	95	31.73
27	653612	3K	17.51
28	764612	71	4.51
29	1008012	62	21.29
30	1010912	46	30.91
31	1095812	1K	6.92
32	1338212	32	17.17
33	1387412	38	36.98
34	1419612	90	38.57
35	1430312	K0	3.70
36	1479412	3K	16.60
37	1483612	82	20.84
38	1497012	63	7.55
39	1500312	K9	7.26
40	1503712	13	26.84
41	1504112	91	7.73
42	1504612	04	13.43
43	1505312	76	20.42
44	1506112	K2	15.23

DETALLE DE PAGOS INGRESADOS POR LOTE

Fecha: 17/09/12

SEGUN FECHA DE RECAUDACION, AGENCIA Y RECAUDADOR

Pag.: 2

Recaudador : 998 EMPLEADOS  
N° Lote : 1  
N° Talones : 166  
Digitador : 999 ARCHIVOS

Agencia : 3 BANCOS Y COOPERATIVAS  
Fecha Recaudación: 05/09/12  
Total Informado : 2,897.22

Consecutivo	N° Interno	Dv	Valor
47	1579512	31	6.07
48	1583912	03	20.18
49	1606512	98	53.41
50	1616712	63	8.30
51	1631412	95	7.08
52	1649712	69	3.07
53	1654312	8K	15.26
54	2282812	6K	17.29
55	2286312	69	22.12
56	2333112	89	16.11
57	2399912	96	18.62
58	2428412	30	26.72
59	2607612	96	21.10
60	2622812	30	6.98
61	4215202	17	3.03
62	4220502	8K	7.31
63	4229502	79	17.21
64	4400802	55	20.81
65	4601222	45	7.28
66	4661322	88	15.24
67	4802802	05	17.57
68	4944902	K3	18.27
69	5046402	44	4.98
70	6316221	35	15.97
71	6964723	59	5.66
72	7964721	70	3.59
73	8000021	91	17.31
74	8238221	68	19.83
75	8283921	64	40.82
76	8683012	47	64.97
77	8744912	25	29.74
78	8806812	23	6.11
79	8982212	22	28.82
80	8983712	K0	25.67
81	9039412	60	20.54
82	9224712	05	23.37
83	9352412	87	23.72
84	9518012	40	20.87
85	9628412	82	4.90
86	10002712	76	18.18
87	10034512	94	17.28
88	10090712	76	0.96
89	10342112	85	19.62
90	10494812	K3	28.13

DETALLE DE PAGOS INGRESADOS POR LOTE

EMELNORTE

Fecha: 17/09/12

SEGUN FECHA DE RECAUDACION, AGENCIA Y RECAUDADOR

Pag.: 3

Recaudador : 998 EMPLEADOS  
N° Lote : 1  
N° Talones : 166  
Digitador : 999 ARCHIVOS

Agencia : 3 BANCOS Y COOPERATIVAS  
Fecha Recaudación: 05/09/12  
Total Informado : 2,897.22

Consecutivo	N° Interno	Dv	Valor
93	10597412	49	20.87
94	10757512	K3	27.41
95	10802512	3K	6.92
96	10994612	58	19.40
97	11238912	17	16.94
98	11282412	K9	23.18
99	11295812	62	31.98
100	11334724	40	2.61
101	11739812	9K	8.76
102	11798212	26	13.11
103	11805012	62	28.46
104	11909212	44	19.74
105	11922412	80	22.36
106	12127612	77	30.79
107	12304712	59	20.54
108	12543412	68	19.29
109	12556212	4K	23.87
110	12854612	K4	7.73
111	12855312	68	28.13
112	12898512	30	8.01
113	13195112	45	17.05
114	14056624	1K	18.75
115	14136812	5K	17.83
116	14185612	K5	5.19
117	14442112	40	5.54
118	15191312	19	17.73
119	15436412	91	18.18
120	15830412	0K	17.61
121	16141012	88	6.80
122	16202512	05	23.72
123	16864512	32	34.11
124	16900412	97	18.27
125	17261212	1K	21.10
126	17513712	29	26.48
127	17520312	56	21.22
128	17574812	1K	26.00
129	17936212	00	18.96
130	17940912	74	16.73
131	17949812	K1	21.22
132	17950112	00	16.60
133	17957712	74	15.35
134	18030624	20	7.66
135	18574112	51	23.04
136	18623212	7K	18.39

DETALLE DE PAGOS INGRESADOS POR LOTE

Fecha: 17/09/12

SEGUN FECHA DE RECAUDACION, AGENCIA Y RECAUDADOR

Pag.: 4

Recaudador : 998 EMPLEADOS  
N° Lote : 1  
N° Talones : 166  
Digitador : 999 ARCHIVOS

Agencia : 3 BANCOS Y COOPERATIVAS  
Fecha Recaudación: 05/09/12  
Total Informado : 2,897.22

Consecutivo	N° Interno	Dv	Valor
139	19037812	84	7.26
140	19079621	39	23.17
141	19443212	75	18.85
142	19603112	K2	7.17
143	19674012	01	7.14
144	20201410	07	7.33
145	20250312	80	17.17
146	21379222	90	15.38
147	21437722	54	20.63
148	21510620	9K	16.15
149	21686712	21	15.38
150	22141613	96	8.41
151	22146513	K5	18.18
152	30090810	11	7.33
153	30524623	96	6.17
154	30537522	54	8.18
155	30573620	17	16.73
156	31166216	38	8.70
157	31311014	19	35.84
158	31529012	09	20.98
159	31830709	10	6.17
160	32029307	33	18.62
161	32122804	64	7.23
162	33345617	61	15.61
163	34462009	17	2.46
164	34517808	20	18.27
165	34629408	67	18.62
166	35037003	K1	2.74

N° Talones Ingresados : 166      Total Valor Ingresado: 2,897.22

\*\*\*\*\* LOTE CUADRADO \*\*\*\*\*

## ANEXO 7

Documentos que se requieren para el subproceso de Recuperación de Cartera  
Reporte de Novedad Especial de Suspensión.

**Sieeg Comercial** **EmelNorte** **EMELNORTE**  
**<R\_SEESPE>** **NOTIFICACION ESPECIAL DE SUSPENSION DEL SERVICIO** No. Orden: 8716 - 14  
Fecha: 14/09/2012  
Pag: 1

Dependencia solicitante: CORTES Y RECONEXIONES  
Motivo: Susp.por deuda  
Fecha de la solicitud: 14/09/12  
No. de Documento: 8716-5  
Nombre o Razón: AGUINAGA MONTENEGRO MARIANA MAGDALENA  
Plan/Geocódigo: 3 / 2 - 1 - 16 - 5320

**DIRECCION:**

Calle/Supermz: RAFAEL LARREA	Referenc/Mz: YACUCALLE	No. de Casa/Lt: 11-15
Intersección: .	Barrio/Urbaniz/Edif: YACUCALLE	
Piso:	Dpto.:	Teléfono:
Provincia: Imbabura		Cantón: Ibarra
Municipio: Urbana		Parroquia: San Francisco
Centro Poblado: San Francisco		Inf. adicional:

Deuda: \$44.25      Meses Mora: 2

Novedad : \_\_\_\_\_      Tipo de SUSPENSION : \_\_\_\_\_

**MEDIDOR(ES):**

No.	Marca	Tipo	Lectura
70	CON	AM	_____

**OBSERVACIONES:** .....

**EJECUTOR:** .....  
Código      Firma

Fecha de ejecución del trabajo: .....

**Sieeg Comercial** **EmelNorte** **EMELNORTE**  
**NOTIFICACION ESPECIAL DE SUSPENSION DEL SERVICIO** No. Orden: 8716 - 14  
No. Suministro: 8716-5

Señor: AGUINAGA MONTENEGRO MARIANA MA

EL día de hoy ..... nos hemos visto obligados a la SUSPENSION o RETIRO del servicio de energía eléctrica de sus instalaciones por el siguiente motivo: Susp.por deuda

Valor de la Deuda: \$44.25      Meses Mora: 2

Agradecemos a usted cancelar los valores adeudados en cualquier Agencia de la empresa, para que pueda ser restituido su servicio dentro de las siguientes 48 horas laborables de efectuado el pago, el valor de la reconexión será cargado en su próxima factura. La Empresa sancionará la violación de los sellos colocados en su equipo de medición, así como también los daños, si la reconexión del servicio es realizada por personas no autorizadas

Atentamente,  
Empresa Eléctrica Regional Norte SA

Dir: Calle Borrero 873 y Chica Narváez PBX: (06) 2641 288 Fax: (06) 2957 590  
www.emelnorte.com Ibarra - Ecuador

## Reporte de Notificación de Suspensión del Servicio

<u>&lt;SICORT&gt;</u>	<u>EMELNORTE</u>	<u>No. Orden:</u>	<u>23322/ 4</u>	
<u>NOTIFICACION DE SUSPENSION DEL SERVICIO</u>			<u>FECHA: 2012-08-07</u>	
=====			<u>PAG. : 1</u>	
<u>Nombre/Razon Social:</u>		<u>CARAVALI D DOLORES R</u>	<u>Tipo reparto: Domicilio</u>	
<u>Tarifa:</u>	<u>Residencial</u>			
<u>No. DE SUMINISTRO:</u>	<u>23322</u>	<u>-6</u>	<u>ZONA</u>	<u>: 1</u>
<u>PLAN</u>	<u>: 1</u>		<u>SECTOR</u>	<u>: 22</u>
			<u>RUTA</u>	<u>: 1</u>
			<u>SECUENCIA:</u>	<u>180</u>
<u>DIRECCION DEL INMUEBLE:</u>				
<u>Calle/Supermz:</u>	<u>PANAMERICANA</u>		<u>Referen/Mz:</u>	<u>No. de Casa/Lt:</u>
<u>Interseccion :</u>			<u>Barrio/Urbaniz/Edif:</u>	<u>EL CHOTA-BARRIO FRIO</u>
	<u>Piso:</u>	<u>PB</u>		
<u>Depto.:</u>	<u>Telefono:</u>	<u>0</u>		
<u>Provincia</u>	<u>: Imbabura</u>	<u>Canton</u>	<u>: Ibarra</u>	
<u>Municipio</u>	<u>: Rural</u>	<u>Parroquia:</u>	<u>Ambuqui</u>	
<u>Centro Poblado:</u>	<u>Ambuqui</u>	<u>Inf. adicional:</u>		
	<u>DEUDA:</u>	<u>7.61</u>	<u>USD MESES MORA:</u>	<u>1</u>
<u>NOVEDAD</u>	<u>:</u>	<u>TIPO DE SUSPENSION</u>	<u>:</u>	<u>_____</u>
<u>MEDIDOR(ES):</u>	<u>Numero</u>	<u>Marca Tipo</u>	<u>Lectura</u>	<u>Sello Anterior</u>
	<u>151473</u>	<u>STR</u>	<u>AMÍ</u>	<u>...../././.</u>
				<u>...../././.</u>
<u>OBSERVACIONES:</u>				
.....				
.....				
<u>EJECUTOR:</u>				
	<u>Codigo</u>	<u>Firma</u>		
<u>Fecha de ejecucion del trabajo:</u>				
.....				

## Reporte de Notificación previa al corte de servicio



Página N°: 1

### NOTIFICACIÓN PREVIA AL CORTE DEL SERVICIO

16 Agosto 2012

SUMINISTRO No :19593-6

Señor (a): TORRES TORRES MARCO VINICIO

Reciba un cordial saludo. Con el afán de servirle mejor procedemos a notificarte que en las próximas 24 horas se ejecutará el corte del servicio eléctrico a su domicilio. Sírvase cancelar el valor pendiente de su consumo en cualquiera de nuestras agencias de recaudación.

No. FACTURAS PENDIENTES: 1 VALOR PENDIENTE \$ 20.54 FECHA VENCIMIENTO: 16/08/12

SUMINISTRO No : 19593-6

PLAN / GEOCODIGO: 6/02-08-001-0161

**DIRECCIÓN DEL INMUEBLE:**

Calle/Supermz: GALO PLAZA 3-24 Número: S/N Intersección: AV. ATAHUALPA

Barrio/Urbaniz/Edif: SAN FCO DE ESPERANZA Piso: PB Depto: S/N Teléfono:

**MEDIDOR:**

Número: 5070 Marca: CON Tipo: AM

COMPANÍA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA CLIENTE

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ P \_ M \_






## Reporte de Reconexión del Servicio

<SIRECO>	NOTIFICACION DE RECONEXION DEL SERVICIO =====	EMELNORTE
		FECHA: 07/08/2012 PAG. 11 205615 / 17
Nombre/Razon Social :	COBOS ORTEGA EDGAR JACINTO	
Motivo de Reconexion:	Pago de factura	Suspension: A los Disyuntores
Ejecutor:	05114	
No. DE SUMINISTRO:	ZONA :01	SECTOR :10
PLAN :09	RUTA :001	SECUENCIA :1080
DIRECCION DEL INMUEBLE:		
Calle/Supermz:	AZAYA MANABI 3-49 Y	Referenc/Mz: No. de Casa/Lt:
Interseccion:	FERNANDINA	Barrio/Urbaniz/Edif:
Piso:	Depto.:	Telefono:
Provincia :	Imbabura	Canton: Ibarra
Municipio :	Urbana	Parroquia: El Sagrario
Centro Poblado:	El Sagrario	Inf. adicional:
MEDIDOR(ES):	Numero Marca Tipo Lectura	Sello Anterior Sello Nuevo
	14864 GEN AM	...../././.
NOVEDAD:	_____	TIPO DE RECONEXION: _____
	Codigo	Codigo
OBSERVACIONES:	.....	
	.....	
EJECUTOR:	_____	_____
	Codigo	Firma
Fecha y Hora de ejecucion del trabajo:	.....	
He constatado que el servicio queda completamente restablecido.		
	.....	
	Firma del Abonado	

## ANEXO 8

Documentos requeridos para el subproceso de Control Caja.

Reporte de Conciliación Caja.

		<b>EMELNORTE</b>				
<b>DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN</b>		Fecha: 17/09/12				
< PICOCA >		Pag.: 1				
CONCILIACIÓN CAJA DEL 05/09/12						
TOTAL VALORES INGRESADOS SIDECOM		113,933.24				
TOTAL VALORES INGRESADOS EXTRAFACTURACION		0.00				
TOTAL VALORES INGRESADOS EXTRAFACTURACION POR GARANTIAS		0.00				
(-) TOTAL RETENCIONES SIDECOM		0.00				
(-) TOTAL RETENCIONES EXTRAFACTURACION		0.00				
(-) TOTAL COMISIONES TARJETA CREDITO		0.00				
TOTAL INGRESADO:		113,933.24				
KARDEX DE SOBRANTES Y FALTANTES						
Fecha	Rec.	Lote	Tipo	Observaciones	Sobrante	Faltante
05/09/12	30	0	N	compensa con tecoma		20.38
<b>Total:</b>					<b>0.00</b>	<b>20.38</b>
<b>Valor Informe de Caja:</b>		<b>113,912.86</b>	<b>0.00</b>			

## Informe Conciliado del Parte diario de recaudación

**Sieeq**  
Comercial  
# Norte  
< PIDIAR >

### INFORME DIARIO DE RECAUDACION DEL 05/09/2012

EMELNORTE

FECHA: 17/09/2012  
PAGINA: 1

( Definitivo )

Cod. Contable	Banco	Doc.	Efectivo	Cheques	Tarjeta Crédito	Transf.	Total
132-08	PACIFICO CUENTA PRINCIPAL /	77	91,085.17	4,075.79	0.00	7,539.98	102,700.94
132-14	FOMENTO (PIMAMPIRO)	1	1,371.54	0.00	0.00	0.00	1,371.54
132-20	PACIFICO FIDEIC - EMELNOR	1	0.00	0.00	0.00	3,266.78	3,266.78
132-22	BANCO DE GUAYAQUIL	1	3,676.38	0.00	0.00	0.00	3,676.38
<b>Total Depositado</b>		<b>80</b>	<b>96,133.09</b>	<b>4,075.79</b>	<b>0.00</b>	<b>10,806.76</b>	<b>111,015.64</b>

Observaciones: .....

.....

.....

**ELABORADO**

**VISTO BUENO**

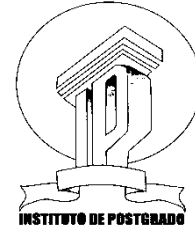
.....  
VALENCIA CARRANCO ANI  
DPTO. RECAUDACION

.....  
JEFE DPTO. RECAUDACION

## ANEXO 9



### 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 las actividades en el departamento de recaudación de EMELNORTE”.

Con la participación de los funcionarios de EMELNORTE que tienen relación directa con la implementación y ejecución del Proceso y el investigador se llevó a cabo reuniones que permitieron analizar en detalle la propuesta, corregir de ser necesario, para finalmente validar la misma. Los funcionarios que intervienen son:

- Ingeniero Ramiro Flores, Director Comercial
- Licenciado Marcelo Castillo, Jefe del departamento de Recaudación.

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 el departamento de recaudación de EMELNORTE, el cual 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 el departamento de recaudación, permitirá mejorar la productividad en las actividades y el mejoramiento continuo.
- La imagen de la Empresa y los índices que miden la eficiencia en la atención al cliente mejorarán considerablemente.
- El disponer de un Manual de Procesos bien estructurado y que incluye diagramas claros y concisos permitirá tanto al cliente interno y disminuir considerablemente los tiempos de atención, además de disponer de información completa en cualquier punto del proceso y realizar monitoreo y control.

Para constancia de lo expuesto, firman

Ibarra, Agosto de 2012

Ing. Ramiro Flores  
DIRECTOR COMERCIAL EMELNORTE

Lic. Marcelo Castillo  
JEFE DE RECAUDACIÓN EMELNORTE

## Glosario de Términos

**Calidad.-** Satisfacer las expectativas y anhelos para cubrir las necesidades del cliente. También puede decirse que la calidad consiste en añadir valor al consumidor o usuario.

**Continuidad.-** Circunstancia de suceder o hacerse algo sin interrupción: *la continuidad en el trabajo acaba por dar fruto. Persistencia, Perseverancia.*

**Eficiente.-** Que realiza o cumple adecuadamente su función, es decir es una persona competente.

**Gestión.-** el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.

**Innovación.-** Innovación de PROCESO: Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio también ocurre cuando se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad.

**Out Service.-** Término que hace referencia a los servicios de “tercerización”.

**Out Sourcing.-** un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

**BPM (Business Process Management).-** Permite alinear los procesos, es decir se pueden medir los procesos en el día a día y sus resultados confrontarlos con la estrategia de la empresa. Permite definir formalmente los procesos de negocios esto es útil para certificaciones en normas de calidad. Son factibles de

perfeccionar, dado que se miden se pueden detectar desviaciones, fallas, cuellos de botella, redundancia, overead.

**Intervalos.-** Espacio o distancia que hay de un tiempo a otro o de un lugar a otro. Conjunto de los valores que toma una magnitud entre dos límites dados.

**Actividad.-** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.

**Instructivo.-** Es un documento que da las instrucciones que se deben seguir para construir algo y lleva una secuencia lógica que permite evitar errores en el proceso de ejecución.

**Proceso.-** Es el conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado que satisface una o varias necesidades.

**Recurso.-** Es el factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

**Tarea.-** Es una actividad definida, que es cumplida por individuos. Las tareas son acciones específicas que contribuyen al cumplimiento de la misión de los requerimientos. Una tarea debe ser específica, decisiva y responder al **QUE**, como acción adicionadora de valor al producto que recibe y entrega.

**Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o reciba oferta para ello.

**Distribuidor.-** Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (EMELNORTE) compañía autorizada por el CONELEC para distribuir y comercializar el servicio de energía eléctrica en su área de concesión.

**CONELEC.-** Consejo Nacional de Electricidad. Organismo estatal que, de acuerdo a la LRSE (Ley de régimen del sector eléctrico), controla y regula el sector eléctrico.

**Servicio Eléctrico.-** La utilización de la electricidad por parte del Consumidor con los niveles de calidad garantizados en la correspondiente regulación.

**Plan.-** Grupo de clientes asociados a una misma área geográfica que son facturados de acuerdo a un determinado cronograma de actividades.