



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Plan de mejora del proceso de atención al cliente, del departamento de control clientes de la Empresa Eléctrica Quito.

AUTORA: Elida Lisett Zurita Romero

TUTOR: MSC. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

TUTOR TECNICO: MSC. Fausto German Pazmiño Muñoz

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2019



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Director del proyecto: Plan de Mejora del Proceso de Atención al Cliente, del Departamento de Control Clientes de la Empresa Eléctrica Quito, presentado por la señora Elida Lisett Zurita Romero, estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado, que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

MSc. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez
Tutor Metodológico

MSc. Fausto German Pazmiño Muñoz
Tutor Técnico

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los convenios y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....

Elida Lisett Zurita Romero

CI.: 171303295-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO:

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a la sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas, de acuerdo con el reglamento de Títulos y Grados en la Universidad Tecnológica Israel, por tanto, se autoriza al postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Quito, septiembre 2019

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

.....

Presidente del Tribunal

F.....

Vocal del Tribunal

F.....

Vocal del Tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todos quienes forman parte de mi vida, pero fundamentalmente a mi hijo, Marco, quien ha sido la luz de mi alma, ese maravilloso ser que desde su llegada ha dado razón a cada instante, y que ha sabido comprender que mi ausencia tenía un objetivo en beneficio de nuestra familia, ser una profesional, un mejor ser humano.

Elida Zurita

AGRADECIMIENTOS

Agradezco eternamente a mi familia, a mis amigos, a mis profesores, a mis compañeros de trabajo, a mi médico; a las personas que me han apoyado incondicionalmente en cada paso de mi vida; pero por sobre todo a Dios, quien me ha dado la oportunidad de aprovechar este momento y de cumplir mi sueño tan anhelado.

Elida Zurita

RESUMEN

La Empresa Eléctrica Quito se ha caracterizado por ser líder en el sector eléctrico a nivel nacional, con la provisión del servicio de energía a toda el área geográfica de concesión; dentro de sus competencias se encuentran la generación, subtransmisión, distribución y comercialización de energía, garantizando el suministro continuo y eficiente de la energía. Con el crecimiento geográfico y poblacional la Empresa Eléctrica debe responder frente a las necesidades y expectativas de sus usuarios, atendiendo de manera más rápida y eficiente todos sus requerimientos, es por ello que, hace aproximadamente cuatro años atrás, dispone el diseño, desarrollo e implementación del sistema SAP, para el Sector Eléctrico Ecuatoriano, sistema integrado que tiene el propósito de incorporar las mejores prácticas de negocio a los diferentes procesos de la industria; antes del cambio contaba con otros sistemas comerciales que se encontraban integrados, es decir el SIEEQ, CRM, SDI; aplicaciones que en el transcurso del tiempo fueron mejoradas y permitían el registro, ejecución, control y obtención de reportería de todos los requerimientos solicitados por los clientes, como son: consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, consiguiendo así cumplir con la atención a nuestros usuarios, como también la normativa que rige el sector eléctrico. En la actualidad se evidencia demora en la respuesta de atención a los requerimientos de los clientes, principalmente en lo que se relaciona con solicitudes y reclamos, que se receptan a través de todos los canales de atención, situación que conlleva la insatisfacción de los clientes, es por ello que se pretende identificar el origen de las causas que provocan la mala atención y proponer estrategias de gestión, que permitan mejorar la organización, control y seguimiento de las actividades, y con ello obtener informes confiables para la toma de decisiones, para así atender los requerimientos oportunamente, para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio eléctrico.

Palabras clave: atención al cliente, sistema comercial, servicio comercial.

ABSTRACT

The Quito Electric Company has been characterized as a leader in the electricity sector nationwide, with the provision of energy service to the entire geographical area of concession; Within its competences are the generation, sub transmission, distribution and commercialization of energy, guaranteeing the continuous and efficient supply of energy, with the geographic and population growth, the Electric Company must respond to the needs and expectations of its users, taking care of more quickly and efficiently all your requirements, that is why, approximately four years ago, it has the design, development and implementation of the SAP system, for the Ecuadorian Electric Sector, an integrated system that has the purpose of incorporating the best business practices to the different industry processes, it had other commercial systems that were integrated, that is, the SIEEQ, CRM, SDI; applications that were improved over time and allowed the registration, execution, control and reporting of all the requirements requested by customers, such as: inquiries, requests, complaints and complaints, thus complying with the attention to our users , as well as the regulations governing the electricity sector. At present, there is evidence of delay in the response of attention to customer requirements, mainly in relation to requests and complaints, which are received through all service channels, a situation that leads to customer dissatisfaction, That is why it is intended to identify the origin of the causes that cause poor attention and propose management strategies, which allow to improve the organization, control and monitoring of activities, and thereby obtain reliable reports for decision-making, in order to meet the requirements in a timely manner, to meet the needs of the users of the electric service.

Keywords: customer service, commercial system, commercial service.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO:.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
Introducción.....	1
Formulación del problema.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Idea a Defender.....	4
Justificación.....	4
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1 Contextualización.	5
1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio	6
1.3 Cuerpo Teórico Conceptual	8
1.3.1 Programas de Mejora.....	8
1.3.2 Obstáculos a las mejoras.....	9
1.3.3 Pasos para el plan de mejora	10
1.3.4 Gestión.....	10
1.3.5 Administración por procesos	11
1.3.6 La Calidad	11
1.3.7 Costos de la Calidad	12
1.3.8 Calidad de la Información	13
1.3.9 El servicio.....	13
1.3.10 Ciclo de Mejora Continua.....	14
1.3.11 CRM	16
1.3.12 Estrategia CRM en una empresa	17

1.3.13	Canales de atención	18
1.3.14	Proceso de implementación CRM	18
1.3.15	SAP.....	19
CAPITULO II.....		21
MARCO METODOLÓGICO		21
2.1	Enfoque metodológico de la investigación	21
2.1.1	Población	21
2.1.2	Unidad de Estudio	21
2.1.3	Muestra	21
2.1.4	Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas	23
2.1.4.1	Instrumento 1: encuesta aplicada a los Oficinistas de Atención al Cliente ...	23
2.1.4.2	Instrumento 2: entrevista a los mandos medios del área Comercial:	28
1.3.16	Regularidades del diagnóstico realizado	29
CAPÍTULO III		30
Plan de mejora para el proceso de Atención al Cliente, del departamento de Control		
Clientes de la Empresa Eléctrica Quito,		30
3.1	Introducción	30
3.2	Análisis Situacional de la unidad de Atención al Cliente	30
3.3	Análisis FODA	37
3.4	Análisis interno y externo de la unidad de Atención al Cliente.....	38
3.5	Análisis de contexto: MEFI y MEFE	39
3.6	Gráfico EFI Y EFE	40
3.7	Matriz de impacto cruzado	41
3.8	Matriz de estrategias	42
3.9	Antecedentes de la Propuesta.....	43
3.10	Análisis de factibilidad del empleo de las estrategias del plan de mejoramiento. 43	
3.10.2	Factor administrativo	43
3.10.3	Factor legal	43
3.10.4	Factor económico	43
3.11	Plan de mejoramiento de la gestión de Atención al Cliente	44
3.11.2	Elaboración de las estrategias.....	44
3.11.3	Estrategias del Plan de Mejoramiento	44

3.12 Descripción de las estrategias	45
3.13 Presupuesto y Financiamiento	57
3.14 Cronograma	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	61
Bibliografía.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Jefaturas relacionadas con el proceso de atención al cliente	22
Tabla 2 Personal de atención al cliente	22
Tabla 3 Nivel de satisfacción en la empresa.....	23
Tabla 4 Nivel de satisfacción en el área	23
Tabla 5 Tipo de comunicación	24
Tabla 6 Compromiso con el área.....	24
Tabla 7 Áreas problema.....	24
Tabla 8 Factores que influyen en la atención	25
Tabla 9 Visión de las jefaturas	25
Tabla 10 Requerimientos más numerosos	26
Tabla 11 Visión de las jefaturas	26
Tabla 12 Método back office.....	27
Tabla 13 Soluciones	27
Tabla 14 Resultados entrevista.....	28
Tabla 15 Resultados de la encuesta CIER.....	32
Tabla 16 Reclamos Comerciales 2018	33
Tabla 17 Trámites escritos 2018.....	34
Tabla 18 Canal web 2018	35
Tabla 19 Indicadores de gestión 2019	36
Tabla 20 Matriz factores internos y externos	39
Tabla 23 Presupuesto.....	58
Tabla 24 Cronograma	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pasos para el Plan de Mejora	10
Figura 2 Ciclo de mejora continua	15
Figura 3 Mapa de Procesos.....	17
Figura 4 SAP Sistemas Aplicaciones y Soluciones.....	20
Figura 5 Ingreso reclamos por estado 2018.....	34
Figura 6 Requerimiento por correo electrónico, escritos físicos y quipux	35
Figura 7 Cuadro comparativo – requerimientos canal web - año 2018.....	36
Figura 8 FODA.....	37
Figura 9 FODA.....	38
Figura 10 Resultados MEFI y MEFE	40
Figura 11 Ciclo de mejora continua	56

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al personal de Atención al Cliente Jefaturas.....	64
Anexo 2 Encuesta para el personal de Atención al Cliente.....	65
Anexo 3 Encuesta realizada a través de Google drive al personal de Atención al Cliente	68

Introducción

La Empresa Eléctrica Quito se ha caracterizado por ser líder en el sector eléctrico a nivel nacional, con la provisión del servicio de energía a toda el área geográfica de concesión, es decir “15.157,76 km² que comprende las provincias de Pichincha: Quito, Rumiñahui, Mejía, Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de los Bancos, y parte de Puerto Quito, Cayambe y Napo, Quijos y El Chaco; con 1.113.811 total servicios eléctricos, es decir clientes regulados facturados; 3.067.274 habitantes - clientes población electrificada, 99,71% cobertura”. (Empresa Eléctrica Quito , 2019)

Dentro de sus competencias se encuentran la generación, subtransmisión, distribución y comercialización de energía, así como proponer planes de expansión y mejora, asegurar la disponibilidad de la infraestructura eléctrica, gestionar la disponibilidad de recursos, promover la participación ciudadana, programar, ejecutar, controlar y evaluar la operación; garantizando el suministro continuo y eficiente de la energía requerida con base en los parámetros técnicos y normas que regulen la calidad del servicio; a través de políticas para lograr la eficacia, orden, eficiencia, calidad y calidez en la atención a los usuarios, en alineamiento con el Plan Estratégico Institucional, con sus objetivos estratégicos, como son: “Incrementar la calidad del servicio público de electricidad en el área de servicio, incrementar la cobertura en el área de servicio, incrementar la eficiencia operacional, utilizando estrategias, tales como: proporcionar el servicio de electricidad con los niveles de calidad acordes con lo exigido en la normativa, adecuando las instalaciones, organización, estructura y procedimientos técnicos y comerciales, mejorar permanentemente la calidad del producto, servicio técnico y servicio comercial, mejorar infraestructura actual implementando nuevos centros de atención integral, implantar planes y mecanismos para asegurar altos niveles de recaudación”. (Empresa Eléctrica Quito , 2019)

Con el crecimiento geográfico y poblacional la Empresa Eléctrica debe responder frente a las necesidades y expectativas de sus usuarios, atendiendo de manera más rápida y eficiente todos sus requerimientos, es por ello que, como parte de los “objetivos estratégicos institucionales del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables, incrementar las capacidades institucionales” (Ministerio de Energía y Recursos No Renovables , 2019),

por lo que hace aproximadamente cuatro años atrás, dispone el diseño, desarrollo e implementación del sistema SAP, para el Sector Eléctrico Ecuatoriano, sistema integrado que tiene el propósito de incorporar las mejores prácticas de negocio a los diferentes procesos de industria, optimizando el manejo de la información mediante una solución modular, donde cada módulo maneja una función diferente (gestión financiera, gestión de materiales, entre otros); el software empresarial de SAP se compone por un conjunto de componentes que constituyen un potente sistema informático que administra los recursos de las principales empresas del mundo, brindando una gestión eficiente de los recursos financieros, recursos humanos, canales de ventas, procesos de logística, manejo de stock y mucho más, bajo este contexto se implementa el nuevo sistema comercial en la Empresa Eléctrica Quito, en noviembre de 2017.

Anteriormente la Empresa Eléctrica Quito, para el desarrollo de sus funciones comerciales, contaba con otros sistemas comerciales que se encontraban integrados, es decir el SIEEQ, CRM, SDI; aplicaciones que en el transcurso del tiempo fueron mejoradas y permitían el registro, ejecución, control y obtención de reportería de todos los requerimientos solicitados por los clientes, como son: consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, pudiendo así cumplir con la atención a nuestros usuarios, como también la normativa que rige el sector eléctrico ecuatoriano.

En la actualidad se evidencia demora en la respuesta de atención a los requerimientos de los clientes, principalmente en lo que se relaciona con solicitudes y reclamos, que se receptan a través de todos los canales de atención, situación que conlleva la insatisfacción de los clientes, el deterioro de la imagen institucional, y el incumplimiento a normativa vigente como empresa pública:

“Art.52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

¡La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y

por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art.53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados” (Asamblea Nacional del Ecuador , 2019); por lo que se intenta identificar el origen de las causas que provocan la mala atención y proponer estrategias de gestión, que permitan atender los requerimientos oportunamente y con ello satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio eléctrico.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad de atención a los requerimientos comerciales de los clientes la Empresa Eléctrica Quito?

Objetivo General

Elaborar un plan de mejora para el proceso de Atención al Cliente, del Departamento de Control Clientes de la Empresa Eléctrica Quito, mediante estrategias de gestión, que permitan brindar atención oportuna y satisfactoria al cliente.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el plan de mejora del proceso de Atención al Cliente, de la Empresa Eléctrica Quito.
2. Diagnosticar las causas que provocan la demora en la atención a los requerimientos que ingresan a través de los canales de Atención al Cliente.
3. Implementar estrategias de mejora para la atención a los requerimientos, mediante la optimización de recursos disponibles.

Idea a Defender

Con el Plan de Mejora del proceso de atención al cliente, se pretende promover la calidad del servicio comercial, de la Empresa Eléctrica Quito y prever al resto de empresas eléctricas sobre los factores que pueden incidir posterior al cambio de sistema, coadyuvando a la apropiada unificación del sistema eléctrico nacional.

Justificación

La Empresa Eléctrica Quito, orienta sus esfuerzos a la innovación, ciencia y tecnología, para causar el cambio en la matriz energética y con ello impulsar el desarrollo de la matriz productiva a nivel país; constituye un eje fundamental para el desarrollo de la ciudad de Quito, y por tanto de todo el país, el presente trabajo de titulación, basa su estudio en el proceso de Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Quito, en el análisis de los datos estadísticos que evidencian un incremento en el número de requerimientos receptados por la unidad de atención al cliente, desde noviembre de 2017, así como un incremento en el tiempo de respuesta de los mismos, buscando detectar las causas o factores que inciden en la atención a los requerimientos, y que probablemente ocasionan que la empresa incurra en el incumplimiento de la normativa vigente, los tiempos establecidos y la calidad del servicio comercial que brinda a todos los usuarios, como son: consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, a través de varios canales de atención, como son: presencial, telefónico, virtual; siendo el frente que da la cara a los clientes, es quien se encuentra más vulnerable a recibir la insatisfacción de los mismos, por la demora en la atención, principalmente lo que corresponde a reclamos comerciales, como por ejemplo: errores de lectura, actualización de datos, instalaciones cruzadas, medidores cruzados, demora en la atención de nuevos servicios, cambios de medidor, cambios de tarifa, reconexión de servicio por falta de pago, etcétera.

Bajo esta perspectiva es imperante proponer acciones de mejora que permitan conseguir agilidad en los procesos, reducción de los costos operativos/administrativos, contundentes mejoras en la calidad del servicio comercial y mejorar la imagen institucional, incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y contribuir al desarrollo de los trabajadores para prestar un servicio de calidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Contextualización.

La creciente demanda del suministro eléctrico, por parte de la población y las industrias, sin duda ha llevado a lo largo del tiempo a la transformación del sector eléctrico a nivel mundial, sobre todo en los países en fases de industrialización, como la India, China, Japón, América Latina y África y Sur Oriente; orientando sus esfuerzos a la investigación, desarrollo y uso de energías renovables, fundamentalmente en la energía hídrica, eólica y fotovoltaica.

Los países miembros de OLADE, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Barbados, Cuba, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Trinidad & Tobago, República Dominicana, Suriname, Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y México, Argelia trabajan permanentemente en impulsar los cambios en el diseño y funcionamiento de sus matrices energéticas, factor estratégico para contribuir al desarrollo sostenible y sustentable de toda la región, brindando bienestar a los ciudadanos.

En este contexto el Ecuador apega sus esfuerzos en contribuir a la mejora en la matriz energética, brindando al consumidor o usuario final, energía limpia y de bajo costo; promueve políticas que incentiven a los consumidores o usuarios finales el uso de energías, que optimicen el aprovechamiento de energías alternativas, que minimicen el impacto en la contaminación del ambiente.

La Empresa Eléctrica Quito, empeñada en el cumplimiento de los objetivos, no solo a nivel sectorial, regional, sino a nivel mundial, coadyuva sus esfuerzos hacia el desarrollo del sector eléctrico, y en cumplimiento con uno de los objetivos del Ministerio de Energía y Recursos No Renovables, emprende el desarrollo e implementación de un nuevo sistema comercial, el mismo que regirá a todas las empresas eléctricas del país; SAP, Sistemas, Aplicaciones y Productos especializados en procesar datos.

Es un sistema integrado que logra incorporar las mejores prácticas de negocio a los diferentes procesos de industria, optimizando el manejo de la información mediante una solución modular, donde cada módulo maneja una función diferente (gestión financiera, gestión de materiales, entre otros).

Dentro de este contexto la Unidad de Atención al Cliente, como proceso transversal del todo el giro de negocio, desempeña un papel fundamental, con sus actividades tendientes a permanentemente evaluar las necesidades del cliente y atender sus requerimientos, sean estos: reclamos, solicitudes, consultas, denuncias u otro relacionados con los servicios que proporciona la empresa, tanto en la distribución, como en la comercialización del servicio de energía eléctrica, a través de los diferentes canales de comunicación disponibles Cliente-Empresa.

Actualmente para la atención de los diversos tipos de requerimientos de los clientes, cuanta con varios canales de atención, como son: atención personalizada, a través de veinte y dos agencias distribuidas a nivel de toda el área de concesión, call center, página web, aplicación móvil y correo electrónico; para atender consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, gestión que se ha visto afectada por la demora en la atención oportuna a los requerimientos de los clientes.

1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

Para realizar esta investigación se ha recopilado varias fuentes de información, como referencia al tema desarrollado.

- El “Plan de Servucción para la Empresa eléctrica C.A. de la ciudad de Azogues”, realizado por Vilma León, Universidad Politécnica Salesiana.

“La propuesta del Plan de Servucción establece fundamentalmente el beneficio mutuo, tanto para la empresa como los clientes, toda vez que cumplirá con los mejores estándares de calidad a nivel institucional.

Las estrategias que vamos a utilizar mediante el plan de servucción, responden al cómo vamos a lograr los objetivos y así alcanzar la mejor calidad de la propuesta que está orientada hacia los servicios que brinda la Empresa Eléctrica.

Existen varias estrategias que se pueden implementar en una empresa identificando correctamente sus necesidades y a su vez se oriente en oportunidades con el fin de proporcionar no un solo servicio óptimo sino satisfacer las necesidades de los clientes” (León González , 2013).

Esta investigación permite tomar como referencia temas relacionados al servicio, herramientas del servicio, propiedades del servicio, calidad del servicio, sus generalidades y el análisis de su portafolio de servicios/requerimientos, que como empresas con el mismo giro de negocio y al ser públicas, sus semejanzas con en mayor porcentaje.

- La investigación sobre “Sistema de gestión de calidad en el área de atención al cliente de la Corporación Nacional de Electricidad Regional Milagro”, realizada por Félix Enrique Villegas Yagual, Magdalena Iralda Valero Camino, Dalva Patricia Icaza Rivera de la Universidad Estatal de Milagro.

“Se realiza un análisis del nivel de satisfacción al cliente en el consumo de energía eléctrica en las tarifas residencial y comercial en las Ciudades Milagro, Bucay, Triunfo, Naranjito, Simón Bolívar y Marcelino Maridueña. El propósito de la investigación es el de establecer condiciones de mejora que permitan a las empresas de distribución mejorar sus estándares de servicio, contribuyendo así a que los usuarios sean mejor atendidos. Por medio de las encuestas aplicadas, se llega a establecer que en cuanto a la Atención al Cliente, se refleja que los usuarios no están siendo atendidos en forma oportuna enmarcándose en las leyes del sector eléctrico y lo más importante no brindan un apoyo integro en el proceso del trabajo para poder alcanzar los objetivos del área y de las empresas que brindan este servicio.” (Villegas, Valero, Icaza , 2015)

Esta investigación es de valioso aporte porque son empresas con el mismo giro de negocio y está encaminada a lograr la satisfacción de los clientes a través del mejoramiento en la gestión de la organización, así también comparte similares problemáticas, lo cual permite adoptar o desarrollar las propuestas de mejora.

- El “Plan de mejora del servicio de atención al cliente”, efectuado por Pablo Erazo, Universidad Politécnica del Ejercito.

“A la hora de realizar el Mapa de Procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar. En el Mapa se deberán identificar tres tipos de procesos: Procesos estratégicos: son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas, aplicables al producto o servicio y que no son controladas por el mismo. Procesos clave u operativos: hacen referencia a los Procesos de la cadena de Valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la Organización, su razón de ser. 138 procesos de apoyo o soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización.” (Erazo, 2009)

Al ser esta investigación efectuada en la misma empresa, pero hace varios años atrás, permite tomar como referencia temas como el análisis del proceso de atención al cliente en el área comercial, realizar una comparación en el tiempo de los tipos de requerimientos y novedades detectadas, así como de las acciones de mejora implantadas.

1.3 Cuerpo Teórico Conceptual

1.3.1 Programas de Mejora

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo, la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial. Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo. Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado

(calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante. (F, 2009)

1.3.2 Obstáculos a las mejoras

Existen varios factores que impiden los resultados que de las mejoras se esperan. Esos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. A continuación, se enumeran algunas de ellas:

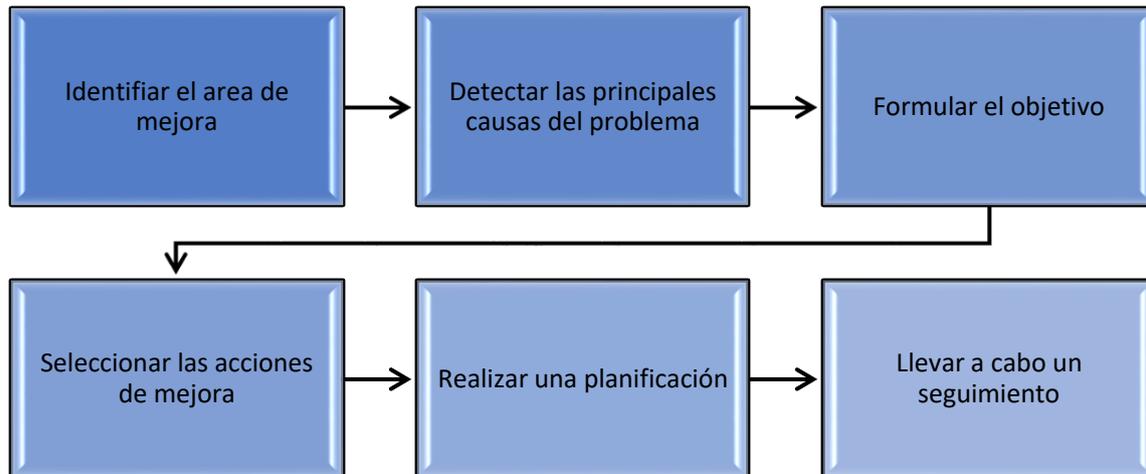
1. Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes; los que evaden responsabilidades.
2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes.
3. Personas que piensan que su empresa es la mejor. Digamos que son egocéntricas.
4. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia y suficiente experiencia.
5. Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división.
6. Personas imbuidas de seccionalismo.
7. Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
8. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas. El desánimo, los celos y la envidia.
9. Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.
Personas que nada saben acerca de otras divisiones, otras empresas, el mundo externo o el mundo en general.
10. Personas que siguen viviendo en el pasado Feudal. Estas incluyen "las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los Gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinados".

Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso. Como dijera una vez un personaje de tiras cómicas: "Hemos visto al enemigo, y el enemigo es nosotros". (F, 2009)

1.3.3 Pasos para el plan de mejora

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora:

Figura 1 Pasos para el Plan de Mejora



Fuente: (F, 2009)

1.3.4 Gestión

“Dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella. Quien ejerce la acción de dirigir, recibe distintos nombres como los de director, jefe, superior, gerente, presidente, etc. La función de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de preceptos o normas que orienten la actuación y conducta del personal. Cuando un director consigue que el personal de la empresa acate su dirección, es porque tiene condiciones especiales para dirigir. Un director es un líder. Ser líder significa que una persona tiene capacidad para motivar a otros y lograr que lo sigan con confianza, con entusiasmo y con respeto” (Carlos, 2009).

1.3.5 Administración por procesos

“Toda actividad empresarial para elaboración de un producto o prestación de un servicio a un cliente o usuario se ejecuta mediante un proceso. Un proceso se define como secuencia de acciones o conjunto de actividades mediante los cuales se transforman en productos o resultados definidos unos materiales, insumos o recursos, agregándoles valor con un sentido específico para un cliente. Los procesos son, pues, sistemas o conjuntos de actividades en las cuales se utilizan recursos para transformar las entradas o demandas en salidas. Puede decirse que un proceso se origina en la demanda o pedido que un cliente hace a un proveedor, porque necesita un producto o un servicio. A una empresa o proveedor. Los componentes de un proceso pueden ser”:

- “Un cliente: que es la persona que requiere el producto o demanda un servicio”
- “Unos Insumos: Los necesarios para la elaboración del producto o para suministrar el servicio”
- “Acciones de personas o máquinas que son las actividades que transforman o agregan valor a los insumos para la elaboración de los productos o prestación de los servicios que demandan los clientes” (Carlos, 2009).

1.3.6 La Calidad

"A lo largo de los años, la calidad se conceptualiza de manera inesperada, una idea progresivamente presente incluye la anterior al incluir una metodología, un grado o componentes alternativos. Algunos creadores afirman que las ideas de valor se pueden agrupar en dos clasificaciones: aquellas que son básicamente operacional, que es concebible orquestar con la expresión "" la calidad es cumplir con los detalles ", y aquellos que caracterizan la calidad como el" arreglo de características de un artículo o administración que satisfacen las necesidades inequívocas o no de los clientes ". "En consecuencia, la calidad puede ser tan impredecible o tan directa como sea necesario, por ejemplo, una forma de pensar, muchos procedimientos, un plan de acción organizado para una mejora constante, que no solo alude al último elemento o administración, sino que es una molestia en los puntos de vista jerárquicos y administrativos, donde toda la fuerza laboral debe comprometerse con los destinos de calidad de la organización " (Ramírez et al., 2014).

“Agregue que la calidad comienza con el comportamiento de los trabajadores e inversores para lograr conexiones comúnmente lucrativas, con una capacidad superior para evitar y ocuparse de los problemas que influyen en el cliente, con criterios para proponer cambios para ayudar a la calidad, la capacidad de investigar y la percepción de procedimientos para mejorar constantemente. Del mismo modo, la calidad se coordina como una cultura o estilo de vida en asociaciones para las cuales es importante fortalecer una progresión de perspectivas y la incorporación de capacidades y procedimientos internos, por ejemplo, estructura, organización, generación, transmisión, administración posterior a los acuerdos y formas comerciales. . Apoyo para lograr el bienestar normal. El esquema adjunto demuestra el desarrollo de los marcos de administración de calidad proporcionales a los marcos de creación, la idea de valor y sus diversas metodologías” (Ramírez et al., 2014).

En este sentido la Empresa Eléctrica Quito, desde el 2003 se encuentra implementando el Sistema de Gestión de la Calidad, certificados obtenidos en el 2007 por la Norma ISO-9001 y su objetivo es alcanzar a todos los procesos y subprocesos.

1.3.7 Costos de la Calidad

“Cuando es importante evaluar el gasto de valor, aparecen varias ideas, como lo indica el marco de administración que tiene cada organización; A estos se incluyen los gastos de supervisión, control, remedio, evaluación, alineación y todo lo que se completa como anticipación, no sin hacer referencia a los gastos de documentación de procedimientos, revisiones internas, actividades correctivas y un número perpetuo de variables que se suman al control y la garantía. Calidad; Sin embargo, independientemente de si la línea de ideas era interminable, sería suficiente tener una reunión de clientes insatisfechos que se incendiaron para difundir su horrible experiencia como explosiva en Internet para aniquilar la notoriedad de cualquier organización en minutos. En este sentido, antes de ver la calidad como un componente atractivo en un artículo o administración, debe verse como una idea indispensable, cuyo estándar viable dependerá de los sistemas que tenga” (Ramírez et al., 2014).

“En ese momento, se tiende a afirmar que los costos de calidad se identifican directamente con el tipo de marco de control de valor adoptado por la asociación; Los gastos de acción contraria, verificación, evaluación, supervisión de decepciones interiores o exteriores son probablemente los más ampliamente reconocidos, su distinción radica en el

momento en que suceden y la ventaja de ahorro de dinero que ofrece cada uno. Evitar significa prever una realidad, y es exactamente lo que busca un marco de calidad clave: en lugar de corregir errores, evitar que sucedan, lo que implica un gasto, pero no tan alto como el que se paga para mantener a los jefes en la línea de creación y para las cantidades de material que se arroja a la basura, o aún más terrible con un monitor de calidad que se encuentra hacia la parte de la línea de negociación para deshacerse de los artículos completados que no cumplen con los detalles y que no se pueden proponer para el cliente; Estos aún están pensados en gastos por decepciones interiores, mientras que otros que son significativamente más costosos son los externos, identificados por el cliente o por la organización, sin embargo, una vez que el artículo se ha apagado, el costo pagado por ellos es alto hasta el punto de que experimenta la supervivencia de la organización” (Ramírez et al., 2014).

1.3.8 Calidad de la Información

“En la actualidad, los datos hablan de un trabajo importante en la era, el comercio, la dispersión, el directorio y el acceso a la información en marcos de administración de calidad. La accesibilidad y la simplicidad con la que los activos innovadores y los activos de PC crean datos, han causado inquietud en la opinión pública y en el método para supervisar los negocios, de hecho, la administración de datos producidos con innovaciones innovadoras contrasta de manera significativa. la información entregada físicamente se reconoce en cuanto a la casualidad y exactitud. Los datos por sí solos no son de utilidad, logra su objetivo cuando, después de obtenerlos, se conecta un pensamiento correcto en su traducción y con esto seguramente se decidirá por una elección, en este sentido el ciclo de aprendizaje dependiente de los datos satisfecho (reunir, ordenar, descifrar y mejorar)”. (Ramírez et al., 2014)

1.3.9 El servicio

Podemos considerarlo como el “conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. El servicio se realiza antes, durante y después de la adquisición de un producto

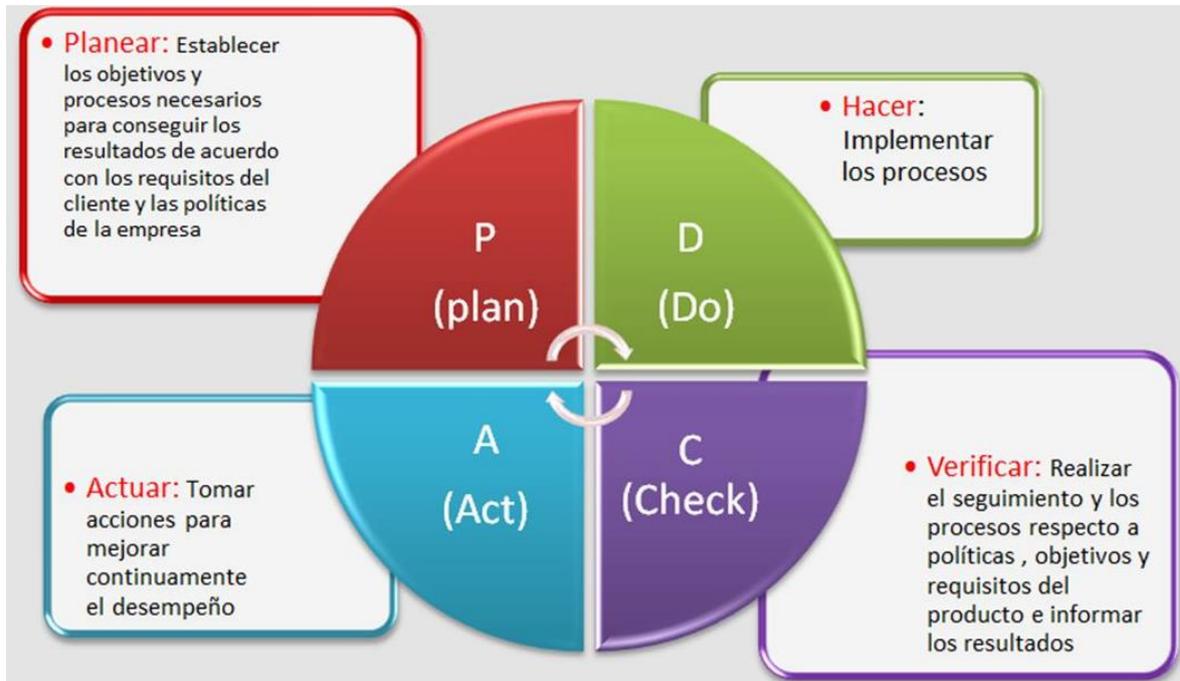
o del disfrute de un servicio, de ahí su relevancia. (Calidad del servicio y Atención al Cliente , 2019)

El servicio es un término más general que recoge todos los procesos con los que conseguimos la satisfacción del cliente. La atención es una parte de ese servicio, que sería la del contacto directo del personal que desempeña el servicio con el cliente. Atender al cliente es escucharle, aceptar sus sugerencias y reclamaciones, responder con cortesía a sus peticiones, etc. Y todo ello conforma una parte del servicio que recibe el cliente. (Calidad del servicio y Atención al Cliente , 2019)

1.3.10 Ciclo de Mejora Continua

“Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen **4 etapas cíclicas**, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones” (Bernal, 2013).

Figura 2 Ciclo de mejora continua



Fuente: (Bernal, 2013)

○ Planificar

“Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.”. (ver Herramientas de Planificación).

○ Hacer

“Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala”

○ Controlar o Verificar

“Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados”. (ver Herramientas de Control).

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente:

- a) “Funcionalidad de las ventas y su administración”
- b) “El telemarketing”
- c) “El manejo del tiempo”
- d) “El servicio y soporte al cliente”
- e) “La mercadotecnia”
- f) “El manejo de la información para ejecutivos”
- g) “La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)”
- h) “La excelente sincronización de los datos El e-commerce”
- i) “El servicio en el campo de ventas” (García, 2009)
- o Actuar

“Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar” (Bernal, 2013).

1.3.11 CRM

El éxito de toda empresa depende de que el cliente esté conforme con los productos y/o servicios ofrecidos; sin embargo, la mayoría de los ejecutivos considera a la función de la

atención al cliente de sus empresas poco más que una molestia necesaria, lo cual me resulta paradójico. Por lo general, aquellas compañías que no recortan gastos para diseñar la marca, mejorar las operaciones y potenciar la tecnología sí escatiman en las inversiones que preservan y fortalecen este vínculo vital final en su cadena de ingresos. En realidad, dejando de lado el aspecto de la inversión, muchas de estas empresas no cuentan siquiera con una estrategia de atención al cliente para gestionar la experiencia del mismo de punta a punta, es decir, desde las ventas hasta la facturación. (Goodman)

El proceso de Atención al Cliente, de forma transversal traza su paso en la cadena de valor de la Empresa Eléctrica Quito, y cumple un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos constantes en el plan estratégico de la empresa.

Figura 3 Mapa de Procesos



Fuente: (Empresa Eléctrica Quito , 2019)

1.3.12 Estrategia CRM en una empresa

“El desafío no permite que el héroe de la película, el cliente, sea despedido. Un uso poderoso de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, realizándolos mejor y permitiendo menores costos en el logro de nuevas perspectivas e incrementar la fidelidad de las existentes, lo que, en los dos casos, implica mayores acuerdos y mayores ganancias para el acuerdo. Asimismo, se obtienen beneficios identificados con mejores resultados en el envío de nuevos artículos o marcas y en el avance de una exhibición cada vez más

convinciente. CRM, Customer Relationship Management, alude a la organización de la considerable cantidad de colaboraciones que una empresa y sus clientes pueden tener. Se centra en el avance del ciclo de vida completo del cliente. Además, CRM es un término de la industria de datos que une los sistemas, la programación y las capacidades de Internet para tratar de manera productiva y rentable las conexiones de una empresa con sus clientes” (García, 2009).

1.3.13 Canales de atención

“En cualquier caso, ¿a través de qué canales? ¿Cuáles son los más factibles para hablar con nuestros clientes? El correo postal regular es el método convencional más utilizado para generar correspondencia entre la organización y sus clientes. Los "focos de llamada" (o focos de llamada) son una de las implicaciones que se han desarrollado en los últimos 10 años y su adecuación se ha reflejado en la lealtad del consumidor. Las diferentes intenciones de atraer clientes y hablar con ellos son correo electrónico e Internet” (García, 2009).

Bajo este criterio la empresa promovió nuevos canales de atención, como; página web, aplicativos APP, wasap, contáctenos; sin embargo, de eso, la cantidad de clientes que asisten para atención personalizada sigue manteniendo el primer lugar de preferencia de los usuarios.

1.3.14 Proceso de implementación CRM

“En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM”:

- a) “Determinar las funciones que se desean automatizar”
- b) “Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado”
- c) “Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía”
- d) “Emplear inteligentemente la tecnología”
- e) “Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema”
- f) “Realizar un prototipo del sistema”

- g) “Capacitar a los usuarios”
- h) “Motivar al personal que lo utilizará”
- i) “Administrar el sistema desde dentro”

“Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente. La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario. El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia” (García, 2009).

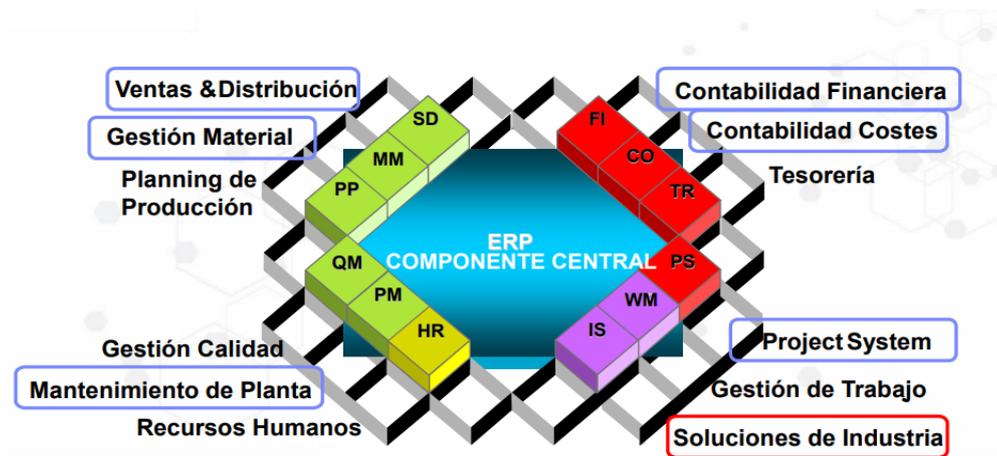
1.3.15 SAP

Las siglas SAP vienen de las palabras alemanas Systeme, Anwendungen und Programme, que se traducen al español como Sistemas, Aplicaciones y Programas. SAP es el nombre de la empresa que crearon en 1972 unos consultores alemanes en la ciudad de Walldorf, sita en la región de Baden-Württemberg de la República Federal Alemana.

Es decir, un software preprogramado, que nos sirve para gestionar conjuntamente los diversos procesos empresariales. Con ello, logramos muchas cosas. Evitamos la repetición innecesaria de información y las incoherencias entre datos que manejen diferentes departamentos de la empresa. (Díaz Domínguez, 2011)

Es precisamente lo que la Unidad de atención al Cliente, debe pretender conseguir la atención integral a los requerimientos de los usuarios del servicio eléctrico, más aún cuando las solicitudes, se han convertido en quejas, devino a la demora en la atención o a trabajos mal realizados.

Figura 4 SAP Sistemas Aplicaciones y Soluciones



Fuente: (Empresa Eléctrica Quito , 2019)

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

El presente trabajo basa su estudio en el enfoque mixto, es decir cualitativo, a través de la entrevista y cuantitativo, basando su análisis mediante la recolección de datos a través de la encuesta para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población.

2.1.1 Población

La población será todo el personal de atención al cliente de la Empresa Eléctrica Quito; es decir 55 personas.

2.1.2 Unidad de Estudio

La unidad de estudio es el Área de Atención al Cliente y las principales jefaturas relacionadas directamente con el proceso, está enfocada a los mandos medios de la Gerencia de Comercialización y específicamente los oficinistas, que se encuentran distribuidos en todas las agencias de la zona urbana.

2.1.3 Muestra

- Para la entrevista personal, se aplicará a los 5 participantes.
- Para la encuesta, a través de correo electrónico, herramienta Google drive, se aplicará a 50 participantes.

Tabla 1 Jefaturas relacionadas con el proceso de atención al cliente

JEFEATURAS RELACIONADAS CON EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE	
Jefe de Dpto. Control Clientes	1
Jefe de Dpto. Instalaciones	1
Jefe de Dpto. Recaudación	1
Jefe de Sección Abonados	1
Jefe de Sección Normalización	1
TOTAL	5

Fuente: Empresa Eléctrica Quito

Tabla 2 Personal de atención al cliente

PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE		
CANAL	AGENCIA	No. DE PERSONAL
Front Office	Ajaví	3
	Centro	3
	Chiriyacu	2
	El Beaterio	3
	El Condado	1
	El Inca	2
	Las Casas	2
	Mariana de Jesús	12
Back Office	Mariana de Jesús	22
TOTAL, OFICINISTAS		50

Fuente: Empresa Eléctrica Quito

2.1.4 Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

2.1.4.1 Instrumento 1: encuesta aplicada a los Oficinistas de Atención al Cliente

Pregunta 1: De forma general su permanencia en la empresa es satisfactoria y gratificante?

Tabla 3 Nivel de satisfacción en la empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: De las personas encuestadas, todas refieren que su permanencia en la empresa es satisfactoria y gratificante.

Pregunta 2: Le gusta a usted pertenecer al área de Atención al Cliente y realizar las funciones que implica ser Oficinista?

Tabla 4 Nivel de satisfacción en el área

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: Una parte considerable de los encuestados manifiestan que no les gusta pertenecer al área de Atención al Cliente y realizar las funciones que implica ser Oficinista.

Pregunta 3: Hay comunicación asertiva (aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, ¿queremos o pensamos) en su sitio de trabajo? Atención al Cliente.

Tabla 5 Tipo de comunicación

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	44	88%
No	6	12%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: La mayoría de los colaboradores mencionan que si existe comunicación asertiva en el área de Atención al Cliente.

Pregunta 4: Preferiría colaborar en otra área de la Empresa?

Tabla 6 Compromiso con el área

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	33	66%
No	17	34%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: Un porcentaje considerable de los colaboradores indica que preferiría colaborar en otra área de la empresa.

Pregunta 5: En qué área cree usted que se encuentran los problemas que generan retaso en la atención a los requerimientos de los clientes?

Tabla 7 Áreas problema

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Atención al Cliente	2	4%
Normalización (Toma de lecturas, Facturación)	23	46%
Instalaciones	20	40%
Recaudación	0	0%
Cortes y Reconexiones	5	10%
Otras	0	0%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: Los encuestados manifiestan que existen mayores problemas y por tanto generan retraso en la atención a los requerimientos, las áreas de Facturación e Instalaciones.

Pregunta 6: Específicamente en el área de Atención al Cliente; ¿qué factores cree usted que inciden para la demora en la atención a los requerimientos de los clientes?

Tabla 8 Factores que influyen en la atención

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitación	6	12%
Compromiso del Personal	13	26%
Comunicación con otras áreas	16	32%
Supervisión y soporte	2	4%
Clima Laboral	4	8%
Trabajo en Equipo	9	18%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: La mayoría de los encuestados refieren que los factores que inciden para la demora en la atención son el compromiso del personal, comunicación con otras áreas, trabajo en equipo y capacitación.

Pregunta 7: Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

Tabla 9 Visión de las jefaturas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	44	88%
No	6	12%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: La mayoría de los encuestados indica que sus jefaturas si muestran interés en los subalternos.

Pregunta 8: Cuáles cree usted que son los requerimientos que generan mayor cantidad de reclamos de los clientes?

Tabla 10 Requerimientos más numerosos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Errores de lectura	15	30%
Instalaciones cruzadas	4	8%
Medidores cruzados	3	6%
Consumos elevados	8	16%
No se emite facturación	5	10%
Demoras en la atención de órdenes de trabajo	7	14%
No entrega de factura física	8	16%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: La mayor parte de los encuestados indican que los requerimientos más comunes son errores de lectura, consumos elevados, no se entrega factura física.

Pregunta 9: ¿Cree usted que su jefe inmediato se encuentra comprometido, conoce bien las relaciones internas de la empresa, así como las tareas de su equipo de trabajo?

Tabla 11 Visión de las jefaturas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: Todos los encuestados indican que su jefe inmediato se encuentra comprometido y conoce bien las relaciones internas de la empresa, así como las tareas de su equipo de trabajo.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la metodología de atención de requerimientos del back?

Tabla 12 Método back office

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	24%
No	38	76%
Total	50	100%

Elaborado por: Elida Lisett Zurita Romero

Análisis: La mayoría de los encuestados indican que la metodología de atención de requerimientos del back office, no es la adecuada.

Pregunta 11: Cuáles serían las soluciones que usted propondría para mejorar la atención a los requerimientos de los clientes?

Tabla 13 Soluciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitación específica, enfocada a cada proceso	10	20%
Centralización de todo el equipo back office de la empresa	3	6%
Automatización de varios procesos en el sistema comercial	19	38%
Reorganización del personal de Atención al Cliente	3	6%
Proceso adecuado de selección del personal de Atención al Cliente	9	18%
Difusión de otros canales de comunicación cliente-empresa	6	12%
Total	50	100%

Análisis: Gran parte de los encuestados indican que soluciones que usted propondría para mejorar la atención a los requerimientos serían Automatización de varios procesos en el sistema comercial, Capacitación específica, enfocado a cada proceso, Proceso adecuado de selección del personal de Atención al Cliente.

2.1.4.2 Instrumento 2: entrevista a los mandos medios del área Comercial:

La entrevista consta de 5 preguntas específicas, dirigidas a los mandos medios, los cuales se encuentra directamente involucrados en el proceso de Atención al Cliente.

Tabla 14 Resultados entrevista

Resumen de resultados de la entrevista			
Objetivo: Levantar información para medir las opiniones, detectar los problemas y proponer soluciones que permitan realizar una retroalimentación constructiva para mejorar el área de Atención al Cliente.			
No.	Pregunta	Entrevistados	Resumen de resultados
1	¿Cuál es su percepción sobre la situación actual de la Unidad de Atención al Cliente?	Jefe de Dpto. Control Clientes, Jefe de Dpto. Instalaciones, Jefe de Dpto. Recaudación, Jefe de Sección Abonados, Jefe de Sección Normalización	Los entrevistados coinciden en que existe demora en la respuesta al cliente, no existe un adecuado manejo de procesos, no están sincronizados. Necesitan empoderamiento de sus actividades y del rol de cumplen para beneficio de la EEQ y los clientes.
2	¿Cuáles cree usted que son las causas que provocan la demora o falta de atención a los requerimientos de los clientes?		Falta de capacitación específica, en acciones que pueden generar problemas posteriores. Inadecuada selección del personal. Falta de compromiso del personal. Desmotivación No tienen sentido de pertenencia y como contribuyen con su trabajo a la imagen de la EEQ.
3	¿Qué acciones de mejora ha impulsado para reducir la demora o falta de atención a los requerimientos de los clientes?		Soporte constante de los Supervisores para identificar debilidades, reforzar conocimientos. Evaluaciones y capacitaciones constantes. Entrevistas personales para conocer a criterio del personal que influye en su gestión. Reuniones de seguimiento y control con el Jefe de Sección y Supervisores. Seguimiento y control desde el DCC a tratamiento de reclamos para depurar pendientes, disminuir tiempos y verificar la calidad de la resolución de reclamos.
4	¿Qué acciones de mejora sugiere usted a la Unidad de Atención al Cliente?		Propuesta de mejora para la asignación de requerimientos en segundo nivel. Soporte constante para identificar y eliminar debilidades, potenciar fortalezas del personal. Rotación del personal en las actividades de front y back office. Implementación de nuevo sistema de turnos y evaluación de atención. Evaluación semestral del desempeño y conocimientos del personal.

Fuente: Elida Zurita

1.3.16 Regularidades del diagnóstico realizado

A través de la encuesta y la entrevista realizada al personal directamente involucrado en el proceso de atención al cliente, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Existe una notable desmotivación en el personal, al laborar en el área de atención al cliente, a pesar de mostrar compromiso con la empresa en general.
- Se evidencia que las áreas en las que se genera demora en la atención son: Normalización, Instalaciones, Cortes y reconexiones.
- Los principales factores que inciden en la demora de la gestión son: Falta de capacitación específica, compromiso con el área, comunicación con otras áreas, trabajo en equipo.
- Se observa que los requerimientos que generan mayor número de reclamos son: Errores de lectura, consumos elevados, no entrega de factura física y demoras en la atención de órdenes de trabajo.
- La metodología de atención de requerimientos de 2 nivel (requerimientos que requieren de gestión adicional), demanda de ajustes en el control de calidad, para garantizar la atención oportuna y adecuada.
- Se evidencia que existe una inadecuada selección del personal.
- Existe concordancia entre lo manifestado por los oficinistas de atención al cliente y las jefaturas sobre las principales incidencias que conllevan la demora en la atención.

CAPÍTULO III

Plan de mejora para el proceso de Atención al Cliente, del departamento de Control Clientes de la Empresa Eléctrica Quito,

3.1 Introducción

La atención de requerimientos de los clientes de la Empresa Eléctrica Quito, específicamente los canales que se encuentran bajo la responsabilidad del departamento Control Clientes, como la atención personalizada, atención web, y aplicativo celular; considera los resultados conseguidos a través de la encuesta y entrevista, resaltando factores importantísimos en la investigación, por ejemplo: el compromiso institucional, los factores y las áreas que provocan mayor demora en la atención, así como las posibles soluciones recolectadas de los miembros del proceso, a través de un plan de mejora continua, que permita brindar atención más rápida y oportuna.

Ser un referente para las empresas eléctricas a nivel nacional, en la gestión atención al cliente, a través de los diversos canales de atención.

3.2 Análisis Situacional de la unidad de Atención al Cliente

Con base en el plan de mejoramiento para una gestión adecuada a los requerimientos de los clientes, fue necesario realizar un estudio interno y externo de la situación actual de la Unidad de Atención al Cliente, con el objeto de identificar los factores que inciden en su entorno, y como estos afectan a su desarrollo.

La Empresa Eléctrica Quito atiende los requerimientos receptados por los clientes a través de varios canales de atención, durante todo el año, los mismos que utilizan el mismo sistema comercial SAP para el ingreso y procesamiento de los requerimientos.

- Personalizada/agencia
- Telefónica

- Página web
- Aplicación web
- Correo electrónico

Para atender lo que corresponde al canal de atención personalizada, la Empresa Eléctrica Quito cuenta con varias agencias, distribuidas por toda el área de concesión, tanto del área urbana, como del área periférica, en total existen 30 agencias, 22 rurales y 8 urbanas.

Para atender la demanda de requerimientos de la Empresa Eléctrica Quito, estos han sido divididos por tipo de requerimiento, identificándolos de la siguiente manera:

- Consultas
- Solicitudes
- Reclamos
- Denuncias

Por la lógica del sistema comercial CIS/CRM SAP, la mayoría de reclamos deben ser escalados a segundo nivel como lo establece la Regulación 001/17, ya que ameritan diferente tratamiento, canalizándoles al interior de la Empresa según corresponda.

- A continuación se detalla los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica, efectuado por la Comisión de Integración Energética Regional (Cier), esta encuesta es realizada anualmente y se convierte en un instrumento de análisis para las empresas distribuidoras de toda la región.

Tabla 15 Resultados de la encuesta CIER

Margen de error: 4%					
	Índices	Índice 2016	Índice 2017	Índice 2018	Diferencia (2018 - 2017)
IAC	Índice de aprobación del consumidor	77,6	80,6	78,9	-1,8
SE	Suministro de energía	82,0	78,7	73,9	-4,8
	Sin interrupción	88,2	85,4	84,2	-1,3
	Sin variación de voltaje	80,5	76,0	72,4	-3,6
	Rapidez en la reanudación de la energía cuando falta	77,4	74,6	65,1	-9,4
IC	Información y comunicación	46,7	52,0	43,5	-8,5
	Notificación de interrupción	39,4	54,2	44,8	-9,3
	Uso eficiente	52,2	54,3	48,6	-5,6
	Riesgos y peligros	52,3	51,2	41,9	-9,3
	Derechos y deberes	42,8	48,3	38,7	-9,6
FE	Factura de energía	88,7	88,5	76,3	-12,1
	Plazo entre la recepción y el vencimiento	90,1	90,2	76,3	-13,9
	Factura sin errores	83,1	85,7	71,9	-13,9
	Facilidad de comprensión	84,5	84,5	70,4	-14,1
	Locales para el pago	93,6	92,3	87,4	-5,0
	Fechas para el vencimiento	92,1	89,6	75,6	-13,9
AT	Atención al consumidor	79,5	80,8	70,1	-10,6
	Facilidad para contactarse	78,2	81,7	69,8	-11,9
	Tiempo de espera hasta ser atendido	75,4	78,8	61,8	-17,0
	Duración del tiempo de la atención	79,2	83,8	70,0	-13,8
	Autonomía/ flexibilidad del empleado	81,3	84,0	73,3	-10,7
	Conocimiento sobre el tema	83,4	82,9	73,2	-9,7
	Claridad en la información	82,1	82,1	72,0	-10,1
	Calidad de la atención	87,0	86,4	77,9	-8,5
	Plazo informado	78,8	79,4	69,2	-10,2
	Solución definitiva del problema	76,2	72,4	67,5	-4,9
IM	Imagen	77,4	76,3	75,0	-1,3
	Respeto los derechos de los consumidores	78,5	73,8	74,3	0,5
	Correcta con los consumidores	74,7	75,9	68,0	-7,9
	Invierte para proveer energía con calidad	80,7	84,8	80,3	-4,5
	Informa a sus consumidores con respecto a su actuación	67,7	71,2	69,4	-1,9
	Se ocupa de evitar hurtos de energía	76,3	77,5	77,0	-0,5
	Ofrece atención sin discriminación	85,3	88,3	84,0	-4,3
	Dispuesta a negociar con sus consumidores (flexible)	73,9	75,4	72,9	-2,5
	Se ocupa del medio ambiente	81,8	61,5	73,6	12,1
	Preparada para situaciones de emergencia	78,3	75,4	73,4	-2,0
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	75,8	77,4	69,3	-8,0

Fuente: (CIER, 2019)

Información que nos permite medir el nivel de satisfacción de los clientes, realizar comparaciones anuales y evidenciar la disminución de los índices de satisfacción en la calidad del servicio comercial de los años 2016, 2017 y 2018.

- De acuerdo a las estadísticas de Atención al Cliente la mayor parte de reclamos por temas asociados a la facturación requieren acciones de campo y/o gestiones complementarias. Revisiones de campo, que en algunos casos depende de la disponibilidad de tiempo del cliente; razón por la cual, los tiempos de atención se incrementan.

En la Regulación 001/17 manifiesta que los reclamos que no se han definido los tiempos de atención en la tabla No. 1 tienen un término máximo de veinte días para resolverlos, con esto, se han considerado en la base de datos para el indicador TPR. (ARCONEL, 2019)

Con la implantación del nuevo sistema, la lógica de atención a los clientes cambia radicalmente, sobre todo porque en el primer nivel ya no se puede solventar requerimientos que, con el sistema anterior, se podían resolver inmediatamente, por lo que, este tipo de atención se ha convertido en receptor de los diferentes tipos de requerimientos, los cuales deben ser escalados a un segundo nivel (back office), y se produjo un drástico incremento de requerimientos y con ello demora en la atención.

Reclamos escalados desde primer nivel en SAP

En el 2018 se receptaron un total de 12.442 reclamos que fueron escalados desde el primer nivel, de los cuales, 9.947 fueron cerrados y 2.495 continuaron en proceso de atención

Tabla 16 Reclamos Comerciales 2018

REPORTE REQUERIMIENTOS RECEPTADOS RECLAMOS COMERCIALES PERIODO 2018													
POR ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general
CERRADO	1462	788	995	1137	1045	752	621	660	741	644	711	391	9947
EN PROCESO	26	11	17	49	156	147	180	231	219	322	496	641	2495
Total general	1488	799	1012	1186	1201	899	801	891	960	966	1207	1032	12442

Fuente: Reporte Plataforma de lanzamiento BI - CRM003

Figura 5 Ingreso reclamos por estado 2018



Fuente: Dpto. Control Clientes

Requerimientos escritos atendidos en segundo nivel

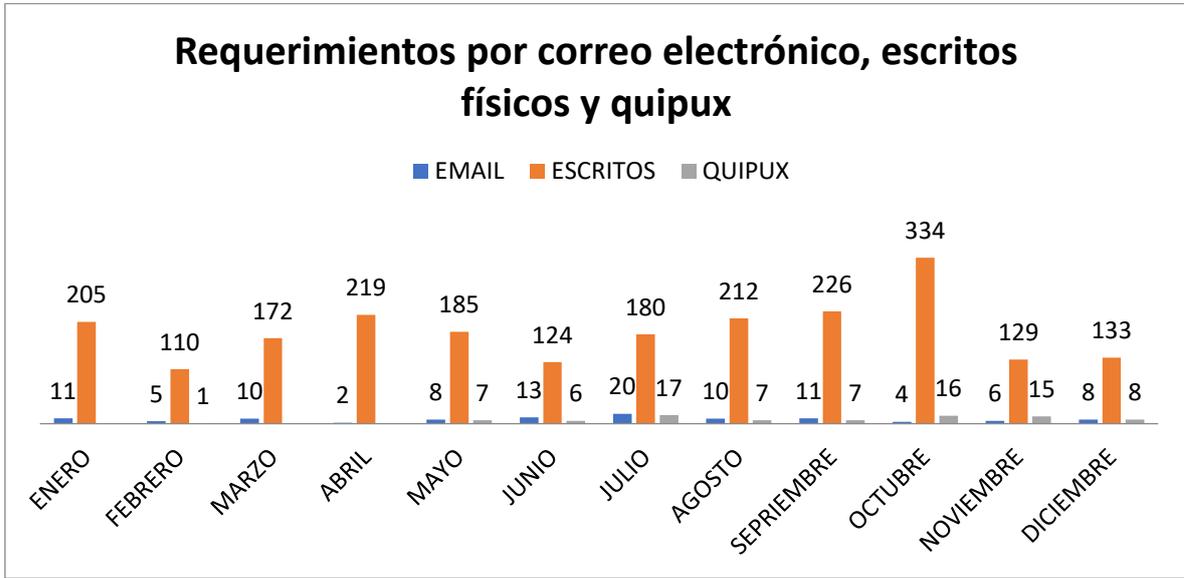
Corresponden a requerimientos receptados por escrito, los mismos que provienen generalmente de tres fuentes: correo electrónico, comunicaciones físicas y memorandos ingresados a través del sistema documental QUIPUX. En esta modalidad se han atendido 2.421 requerimientos, de los cuales 1.675 corresponden a solicitudes de deslindamiento.

Tabla 17 Trámites escritos 2018

REQUERIMIENTOS ESCRITOS DEL PERIODO 2018													
CANAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general
EMAIL	11	5	10	2	8	13	20	10	11	4	6	8	108
ESCRITOS	205	110	172	219	185	124	180	212	226	334	129	133	2229
QUIPUX		1			7	6	17	7	7	16	15	8	84
TOTAL	216	115	182	221	193	137	200	222	237	338	135	141	2421

Fuente: Dpto. Control Clientes

Figura 6 Requerimiento por correo electrónico, escritos físicos y quipux



Fuente: Dpto. Control Clientes

Requerimientos virtuales

La Sección Abonados, a partir del 14 de abril de 2018, retomó la atención de los requerimientos receptados a través de la página WEB de la Empresa, el detalle de lo actuado, a partir de la fecha señalada, se describe en el cuadro siguiente:

Tabla 18 Canal web 2018

REQUERIMIENTOS INGRESADOS POR CANAL WEB EN EL AÑO 2018											
REQUERIMIENTO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general	%
CONSULTAS	339	724	647	788	1082	1015	980	1322	824	7721	69%
RECLAMOS	78	208	152	141	93	71	100	138	99	1080	10%
SOLICITUDES	143	366	291	248	344	342	163	260	190	2347	21%
Total general	560	1298	1090	1177	1519	1428	1243	1720	1113	11148	100%

Fuente: Dpto. Control Clientes

Figura 7 Cuadro comparativo – requerimientos canal web - año 2018



Fuente: Dpto. Control Clientes

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, por este canal de atención se recibieron un total de 11.148 requerimientos, observándose que mayoritariamente corresponden a consultas (69%), seguido de las solicitudes (21%) y en menor cantidad los reclamos (10%).

Tabla 19 Indicadores de gestión 2019

Proceso	Nombre del Indicador	Formula de cálculo	Fuente	Meta	Resultado 2019						
					enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	
Gestión Servicio al Cliente	Porcentaje a respuestas de consultas	$PCR = \frac{Cr}{Ct} \times 100$ (%)	Drive canal de contáctenos, APP, WEB	0,98	[%]	1	0,998	1	1	1	1
Gestión Servicio al Cliente	Tiempo promedio de resolución de reclamos	$TPR = \frac{\sum_{i=1}^n T_{ai}}{Rct}$	Reportes de BO/CRM003	5	[días]	2,44	1,56	0,8	0,39	1,39	
Gestión Servicio al Cliente	Porcentaje de resolución de reclamos	$PRR = Rcr/Rct \times 100$ (%)	Reportes de BO/CRM003	0,98	[%]	0,714	0,587	0,526	0,48	0,841	
Recuperación de Cartera	Reclamos atendidos dentro del plazo establecido, relacionados con el restablecimiento del servicio	$PRR = Rcr/Rct \times 100$ (%)	Reportes de BO/CRM003	0,98	[%]	0,792	0,921	0,883	0,899	0,919	0,97
Facturación	Índice de novedades detectadas y tratadas	$INT = \frac{\# \text{ de lecturas con posibles errores}}{\# \text{ de registros emitidos}} \times 100$ (%)	Reportes de ISU/EA05	0,04	[%]	0,073	0,073	0,072	0,071	0,07	0,069
Facturación	Porcentaje de lecturas estimadas	$\frac{\text{Ordenes de lecturas estimadas}}{\text{Ordenes de lecturas planificadas}} \times 100$	Reportes de ISU	0,03	[%]	0,0167	0,0136	0,0125	0,019	0,019	0,018
Facturación	Porcentaje de facturas entregadas	$IF = \frac{\text{Facturas entregadas}}{\text{Facturas emitidas}} \times 100$ (%)	Catastro facturado	0,99	[%]	0,9929	0,9942	0,9932	0,994	0,993	0,99

Fuente: Dpto. Control Clientes

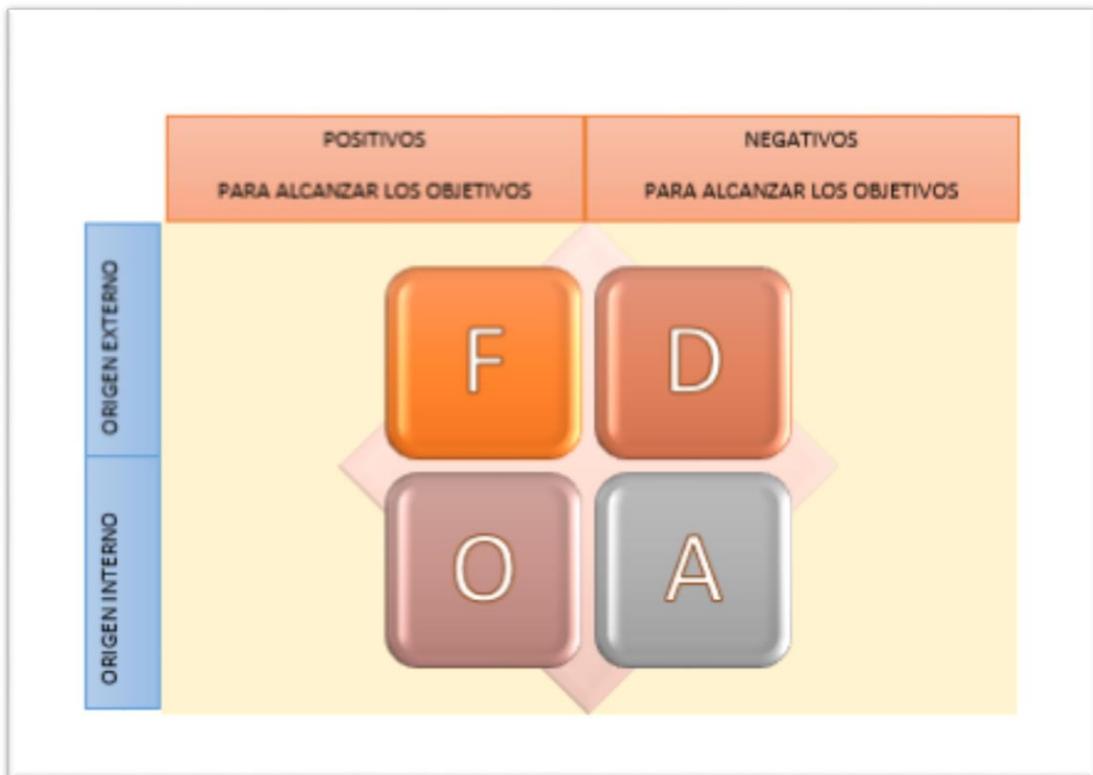
Información que permite observar que, en el primer semestre del año 2019, aún existen falencias en la gestión de atención al cliente y de las áreas directamente relacionadas, como son Normalización y Cortes y Reconexiones.

3.3 Análisis FODA

Como instrumento de análisis de la situación actual de la Unidad de Atención al Cliente se ha utilizado la herramienta de planificación estratégica FODA, con un análisis interno de las fortalezas y debilidades y un análisis externo de las oportunidades y amenazas de esta área en específico.

- Análisis de las condiciones internas, fortalezas y debilidades actuales.
- Análisis de las condiciones externas, oportunidades y amenazas que surgen en el futuro.

Figura 8 FODA



Elaborado por: Elida Zurita

3.4 Análisis interno y externo de la unidad de Atención al Cliente

A través de la recopilación de datos se ha realizado el análisis situacional interno, de las fortalezas y debilidades actuales, así como el análisis externo de las oportunidades y amenazas, que surgen en el futuro de la Unidad de Atención al Cliente, con base en los datos históricos obtenidos, tanto de los indicadores, como de los resultados de las encuestas y entrevistas efectuadas al personal involucrado; así como de los resultados informados de la calidad del servicio comercial y satisfacción al cliente de la CIER “Comisión de Integración Energética Regional” (CIER, 2019), a continuación de muestra la matriz FODA:

Figura 9 FODA

	Análisis Interno	Análisis Externo
Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	Robusto sistema comercial SAP.	Desarrollo e innovación tecnológica (automatización del sistema comercial).
	Compromiso Institucional.	Liderazgo del proceso de atención al cliente a nivel nacional.
	Gran cobertura de agencias y canales de atención en el área de concesión.	Personal competente en el mercado para futuras contrataciones. Creación del Centro de Contacto Nacional por disposición del gobierno.
Negativos	Debilidades	Amenazas
	Normas, procedimientos e instructivos desactualizados.	Fallas en el sistema comercial por ambientes Oracle y web SAP.
	Selección de personal inadecuada.	Contratación de personal a referidos y culminación de contratos al personal que cumplen con el perfil.
	Falta capacitación en temas específicos.	
	Falta de control de calidad de los trámites atendidos.	Cambios en la normativa (regulaciones, pliegos tarifarios)
Fallas o demoras en los procesos relacionados con Atención al Cliente.		

Elaborado por: Elida Zurita

3.5 Análisis de contexto: MEFI y MEFE

Como instrumento de análisis del contexto de la Unidad de Atención al Cliente se ha utilizado la herramienta de matrices MEFI y MEFE, con base en la información obtenida de la matriz FODA.

Tabla 20 Matriz factores internos y externos

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)			
Fortalezas actuales	valor	calificación	calificacion ponderada
Robusto sistema comercial SAP.	0,15	4	0,4
Compromiso Institucional.	0,09	3	0,27
Gran cobertura de agencias y canales de atención en el área de concesión.	0,12	3	0,27
			0,94
Debilidades actuales			
Normas, procedimientos e instructivos desactualizados.	0,06	2	0,12
Selección de personal inadecuada.	0,1	2	0,2
Falta capacitación en temas específicos.	0,13	2	0,26
Falta de control de calidad de los trámites atendidos.	0,18	2	0,36
Fallas o demoras en los procesos relacionados con Atención al Cliente.	0,17	2	0,34
	1		1,28
promedio total			2,22
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)			
Oportunidades para el futuro	valor	calificación	calificacion ponderada
Desarrollo e innovación tecnológica (automatización del sistema comercial).	0,18	3	0,54
Liderazgo del proceso de atención al cliente a nivel nacional.	0,12	3	0,36
Personal competente en el mercado para futuras contrataciones.	0,12	3	0,36
Creación del Centro de Contacto Nacional por disposición del gobierno.	0,15	3	0,45
			1,71
Amenazas para el futuro			0
Fallas en el sistema por ambientes Oracle y web SAP.	0,18	1	0,18
Contratación de personal a referidos y culminación de contratos al personal que cumplen con el perfil.	0,2	1	0,2
Cambios en la normativa (regulaciones, pliegos tarifarios)	0,05	1	0,05
	1		0,43
promedio total			2,14

Elaborado por: Elida Zurita

3.6 Gráfico EFI Y EFE

Con base en los resultados de las matrices MEFI y MEFE, se obtuvo el gráfico correspondiente.

Figura 10 Resultados MEFI y MEFE

TOTALES PONDERADOS EFI	I	II	II	4,00
	IV	V	VI	3,00
	VII	VIII	IX	2,00
	4,00	3,00	2,00	1,00
TOTALES PONDERADOS EFE				

Elaborado por: Elida Zurita

Resultados de la matriz en el eje X (EFE), como en el eje Y (EFI):

- Si los resultados se encuentran en el cuadrante IX: es necesario aplicar estrategias para Cosechar o desinvertir.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Para este análisis el resultado es 2.14

3.7 Matriz de impacto cruzado

Una vez que se ha analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se ha trazado las estrategias **DO**, **DA**, **FO** y **FA**, que son estrategias de debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas.

MATRIZ FODA CRUZADO		FACTORES EXTERNOS				
		Oportunidades		Amenazas		
		a	Desarrollo e innovación tecnológica (automatización del sistema comercial).	a	Fallas en el sistema comercial por ambientes oracle y web.	
		b	Liderazgo del proceso de atención al cliente a nivel nacional.	b	Contratación de personal a referidos y culminación de contratos al personal que cumple con el perfil.	
		c	Personal competente en el mercado para futuras contrataciones.			
d	Creación del Centro de Contacto Nacional por disposición del gobierno.	c	Cambios en la normativa (regulaciones, pliegos tarifarios)			
FACTORES INTERNOS	Fortalezas		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
	1	Robusto sistema comercial SAP.	1a	Impulsar las mejoras del sistema comercial, para la obtención de reportería, a través de un solo sistema y conseguir información respecto del número de consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, receptadas a través de cada canal de atención, y con ello producir indicadores confiables para la toma de decisiones.	1a	Actualizar los procedimientos e instructivos del proceso de Atención al Cliente, en función del nuevo sistema comercial SAP y la normativa vigente.
	2	Compromiso Institucional.	2b		2c	Exigir de Talento Humano, la selección adecuada de personal, que cumpla con las competencias y el perfil del cargo.
	3	Gran cobertura de agencias y canales de atención en el área de concesión.	3d	Promover la puesta en marcha del centro de contacto, donde se concentrarán todos los canales de atención virtual y telefónica.	3d	Capacitar al personal de atención al cliente, tanto en lo que corresponde a procesos específicos del sistema comercial, como en actividades relacionadas con el cargo.
			3b	Unificar los horarios de atención al cliente, tanto para la zona urbana, como periférica.	4d	
	Debilidades		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
	1	Normas, procedimientos e instructivos desactualizados.	2a	Evaluar periódicamente al personal de atención al cliente y promover la renovación de contrato o concurso de méritos y oposición.	4a	Aplicar un método de control de calidad, que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por la ley.
	2	Selección de personal inadecuada.			5a	Coordinar con las áreas relacionadas al proceso de atención al cliente, para aplicar acciones preventivas y correctivas, frente a los errores y demoras en la atención de sus procesos.
	3	Falta capacitación en temas específicos.				
	4	Falta de control de calidad de los trámites atendidos.				
5	Fallas o demoras en los procesos relacionados con Atención al Cliente					

Elaborado por: Elida Zurita

3.8 Matriz de estrategias

Con base en la información levantada en el análisis FODA e impacto cruzado se desarrolla la matriz de estrategias de mejora.

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	SIGNIFICADO DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	FRECUENCIA DE MEDICION	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR			RESPONSABLES	RECURSOS
								Alto	Medio	Bajo		
E1	Impulsar las mejoras del sistema comercial, para la obtención de reportería, a través de un solo sistema.	Consiguir información respecto del número de consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, receptadas a través de cada canal de atención, y con ello producir indicadores confiables para la toma de decisiones.	Porcentaje de mejoras del sistema comercial	Mide el porcentaje de mejoras efectuadas al sistema comercial.	$PME = \frac{\text{número de mejoras efectuadas}}{\text{total de mejoras solicitadas}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Gerente Comercial, Director Comercial, Jefe de Departamento, Jefe de Sección Abonados y	Equipos de Oficina
E2	Promover la puesta en marcha del centro de contacto, donde se concentrarán todos los canales de atención virtual y telefónica.	Concentración de todos los canales de atención virtual y telefónica, para unificar la metodología de atención al cliente.	Porcentaje de canales concentrados	Mide el porcentaje de canales de atención concentrados en un mismo sitio.	$CAC = \frac{\text{Número de canales concentrados}}{\text{total de canales de atención}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Gerente Comercial, Director Comercial, Jefe de Departamento, Jefe	Adecuaciones de instalaciones, constantes en el PAC
E3	Unificar los horarios de atención al cliente, tanto para la zona urbana, como periférica.	Igualar los horarios de atención al cliente para toda el área de concesión de la empresa.	Porcentaje de agencias con horario unificado	Mide el porcentaje de agencias que ya se encuentran en horario unificado.	$AHU = \frac{\text{Número de agencias con horario unificado}}{\text{total de agencias}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Gerencia General, Gerencia Comercial, Dirección Comercial, Jefes de	Equipos de Oficina
E4	Actualizar el procedimiento e instructivos del proceso de Atención al Cliente, en función al nuevo sistema comercial y a la normativa vigente.	Mantener al alcance del todo el personal, los documentos del sistema de gestipon de la calidad, para revisión y uso constante.	Porcentaje de actualización de documentos SGC	Mide el avance en la actualización de documentos SGC.	$PADSGC = \frac{\text{número de instructivos actualizados}}{\text{total de instructivos}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Jefe de Departamento, Jefe de Sección	Equipos de Oficina
E5	Exigir de Talento Humano, la selección adecuada de personal, que cumpla con las competencias y el perfil del cargo.	Consiguir al personal adecuado para el área de atención al cliente.	Porcentaje de personal que cumple el perfil del puesto.	Mide el número de oficinistas que cumplen con el perfil.	$PC = \frac{\text{número de oficinistas que cumple el perfil}}{\text{total de oficinistas contratados}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Jefe de Departamento, Jefe de Sección Abonados y	Equipos de Oficina
E6	Capacitar al personal de atención al cliente, tanto en lo que corresponde a procesos específicos del sistema comercial SAP, como en actividades relacionadas con el cargo.	Mantener actualizado al personal sobre los conocimientos relacionados a su función.	Porcentaje de eventos de capacitación efectuados	Mide el número de eventos de capacitación efectuados.	$PC = \frac{\text{número de eventos realizados}}{\text{total de eventos programados}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Jefe de Sección Abonados y Supervisores	Equipos de Oficina
E7	Coordinar con las áreas relacionadas al proceso de atención al cliente, para aplicar acciones preventivas y correctivas, frente a los errores y demoras en la atención de sus procesos.	Majorar las relaciones con las áreas relacionadas al proceso de atención al cliente.	Porcentaje de acuerdos con otras áreas.	Mide el número de acuerdos efectuados con otras áreas de la empresa.	$PA = \frac{\text{número de acuerdos efectuados}}{\text{total de reuniones mantenidas}}$	Porcentual	Mensual	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Jefe de Departamento, Jefe de Sección Abonados y Supervisores	Equipos de Oficina
E8	Evaluar periódicamente al personal de atención al cliente y promover la renovación de contratos o concurso de méritos y oposición.	Conservar al personal que se apegue al perfil del cargo o contratar el personal adecuado.	Porcentaje de contrataciones del personal.	Mide el porcentaje de oficinistas de atención al cliente renovados el contrat.	$PRC = \frac{\text{número de contratos efectuados}}{\text{total de contratos}}$	Porcentual	Semestral	> 95 %	Entre 95% y 75%	< 75%	Gerencia Comercial, Dirección Comercial, Jefe de Departamento, Jefe	Equipos de Oficina
E9	Aplicar un método de control de calidad, que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por la ley.	Garantizar la calidad de la atención comercial en la gestión de los requerimientos.	Tiempo promedio de resolución de reclamos.	Evalúa el tiempo promedio en el cual la distribuidora resolvió los reclamos recibidos de cualquier tipo, según se define en la regulación de reclamos, conforme el siguiente índice	$TPR = \frac{\sum T a_i}{Rct}$	Porcentual	Mensual	> 100 %	Entre 100% y 98%	< 98%	Jefe de Departamento, Jefe de Sección Abonados y Supervisores	Equipos de Oficina
			Porcentaje de resolución de reclamos	Evalúa la cantidad de reclamos en el cual la distribuidora resolvió los reclamos recibidos de cualquier tipo, según se define en la regulación de reclamos, dentro de los plazos establecidos para cada tipo de reclamo	$PRR = \frac{Rcr}{Rct} \times 100 \text{ [%]}$	Porcentual	Mensual	> 100 %	Entre 100% y 98%	< 98%	Jefe de Departamento, Jefe de Sección Abonados y Supervisores	Equipos de Oficina

Elaborado por: Elida Zurita

3.9 Antecedentes de la Propuesta

Una vez elaborado el análisis de la necesidad de tener un Plan de Mejora para la Unidad de Atención al Cliente, se determinó que es apremiante la mejora para la gestión de la atención de requerimientos, a través de los diversos canales cliente-empresa, con el objeto de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

3.10 Análisis de factibilidad del empleo de las estrategias del plan de mejoramiento

3.10.2 Factor administrativo

Esta propuesta, es viable, debido a que permitirá reducir los tiempos de atención en la gestión de los requerimientos de los clientes, a través de cumplimiento de las acciones de mejora, cabe señalar que es primordial el compromiso de todo el personal involucrado, es decir por parte de las jefaturas y los oficinistas; en consecuencia, será factible conocer el nivel de satisfacción que provocará la aplicación del plan, tanto para los clientes internos como externos.

3.10.3 Factor legal

En la implementación del plan de mejora, los aspectos legales son esenciales, más aún en el sector público, toda función está apegada a leyes, decretos, reglamentos, regulaciones, normas, procedimientos e instructivos, alineados al beneficio de los ciudadanos, garantizando la permanencia en la dotación de los servicios básicos.

3.10.4 Factor económico

La propuesta pretende mejorar la calidad de la atención de los requerimientos de los clientes, con estrategias de gestión aplicadas en la Unidad de Atención al Cliente, por tal motivo la implementación de dichas estrategias requiere de presupuesto, que ventajosamente pueden ser incorporadas en la planificación presupuestaria del año en curso.

3.11 Plan de mejoramiento de la gestión de Atención al Cliente

Con base en el estudio efectuado se ha detectado factores que requieren ser intervenidos de forme inmediata, por tanto, se propone estrategias para mejorar la Unidad de Atención al Cliente.

3.11.2 Elaboración de las estrategias

Con respeto al estudio realizado en los capítulos que anteceden, se determinó el estado actual en el que se encuentra la Unidad de Atención al Cliente, identificando los factores críticos y se ha definido las estrategias para la mejora de la atención a los requerimientos.

Definición: propuesta de mejoramiento de la Unidad de Atención al Cliente, de la Empresa Eléctrica Quito.

3.11.3 Estrategias del Plan de Mejoramiento

A través de la herramienta FODA, se relacionó, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la Unidad de atención al cliente, y se determinaron a continuación:

El Foda cruzado produjo nueve estrategias de mejora. Plan de Mejora

3.12 Descripción de las estrategias

Estrategia 1

- Impulsar las mejoras del sistema comercial SAP, para la obtención de reportes confiables, para la toma de decisiones.

Propósito:

Conseguir información respecto del número de consultas, solicitudes, reclamos y denuncias, receptadas a través de cada canal de atención, y con ello producir indicadores confiables para la toma de decisiones.

Actividades:

Detectar las novedades y elevar a las TICS las propuestas de mejora de las diferentes actividades que se desarrollan en el sistema comercial SAP, actividad que realizarán los usuarios finales de las aplicaciones, argumentando los motivos por los cuales requieren dicha mejora.

Responsables:

- Gerente Comercial
- Director Comercial
- Jefe de Departamento,
- Jefe de Sección Abonados
- Supervisores

Tiempo:

Mensual. Las mejoras una vez que se solicitan formalmente son evaluadas por las jefaturas y analizadas por el equipo del frente CRM, previo a su ejecución, en razón de que cualquier modificación o desarrollo involucra a todas las empresas eléctricas a nivel nacional, en donde se encuentra implantado el sistema.

Indicador:

$$PME = \frac{\text{número de mejoras efectuadas}}{\text{total de mejoras solicitadas}}$$

Mide el porcentaje de mejoras efectuadas al sistema comercial.

Recursos:

Equipo TICS.

Equipos de Oficina.

Estrategia 2

Promover la puesta en marcha del centro de contacto nacional.

Propósito:

Concentración y combinación de todos los canales de atención, correo electrónico, llamadas, chat, web, para fortalecer la capacidad operativa y unificar la metodología de atención al cliente.

Actividades:

Realizar un diagnóstico la capacidad instalada de los canales virtuales, adecuación de las instalaciones, movimientos de personal, capacitación de la metodología de atención y difusión a través de los medios de comunicación de este servicio.

Responsables:

- Gerenta Comercial
- Director Comercial
- Jefe de Departamento
- Jefes de Sección Abonados y Call Center
- Supervisores

Tiempo:

Mensual. La concreción del Contac center, se efectuará a medida que las etapas de desarrollo y pruebas sean favorables.

Indicador:

$$CAC = \frac{\text{Número de canales concentrados}}{\text{total de canales de atención}}$$

Mide el porcentaje de canales de atención concentrados en un mismo sitio.

Recursos:

Equipo TICS.

Adecuaciones de instalaciones, constantes en el presupuesto anual.

Estrategia 3

Unificar los horarios de atención al cliente, canal personalizado; para todas las agencias que cubren el área de concesión.

Propósito:

Equiparar los horarios de atención al cliente, es decir que todas las agencias brinden atención en el mismo horario, de 8h00 a 16h00. para toda el área de concesión de la empresa.

Actividades:

Realizar un estudio de la capacidad instalada y distribución geográfica, sustentos que viabilizaran la propuesta, y consecuentemente conseguir la aprobación de las autoridades para su difusión e implantación.

Responsables:

- Gerente General
- Gerenta Comercial
- Directores Comercial

- Jefes de Departamento

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$AHU = \frac{\text{Número de agencias con horario unificado}}{\text{total de agencias}}$$

Porcentaje de agencias con horario unificado.

Recursos:

Recurso Humano.

Equipos de Oficina.

Estrategia 4

Actualizar los procedimientos e instructivos del proceso de Atención al Cliente, en función del nuevo sistema comercial SAP y la normativa vigente.

Propósito:

Mantener al alcance del todo el personal, los documentos del sistema de gestión de la calidad, para revisión y uso constante.

Actividades:

Analizar toda la información constante en el sistema de gestión de la calidad, correspondiente al proceso de atención al cliente, socializar con el personal las modificaciones, mejoras del sistema SAP, actualizar, publicar y difundir a toda la empresa.

Documentos proceso de atención al cliente, registrados en el sistema de gestión de la calidad

1	Procedimiento para atención al cliente, Código GSC_P001_ Rev.01 Act. 2013-11-06 RV
2	Instructivo para atención de reclamos, código GSC-P001-I001, Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al cliente. Act. 24-09-2013
3	Instructivo para realizar solicitudes en la Empresa Eléctrica Quito, código GSC-P001-I002, Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act.24-09-2013
4	Instructivo para atención de consultas, código GSC-P001_I003, Rev. 01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente. Act. 01-07-2013
5	Instructivo para atención de denuncias, código GSC-P001-I004-Rev. 02, anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act. RV. 20013-08-06
6	Instructivo para conceder créditos, código GSC-P001-I005 REV.02, anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act. RV. 2013-08-06
7	Instructivo para Atención en la Isla de Información, código GSC_P001_I007, Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act. 2013-08-06
8	Instructivo para atención de requerimientos de segundo nivel, código DC.DCC.52.IN.09, Rev.00 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente
9	Instructivo para control y monitoreo de trámites, código GSC-P001-I009 Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act.24-09-2013
10	Instructivo para Evaluar y Mejorar la Manera de Atender al Cliente, código GCS_P001_I010, Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente Act. 2013-08-06
11	Instructivo para concesión de servicios ocasionales, código GSC-P001-I011, Rev.01 anexo al Procedimiento para Atención al Cliente. Act. 24-09-2013
12	Instructivo Atención Telefónica Daño Masivo Código GSC-P001-I012 REV 01 Act. 2013-07-08
13	Instructivo Atención telefónica Daño Alumbrado Público Código GSC-P001-I013 REV 01 Act. 2013-07-08
14	Instructivo para atención por daños ocasionados en postes chocados correspondientes al Proceso de Comercialización. Código GSC-P001-I014 REV. 01 Act. 2013-08-06
15	Manual del usuario CRM, Código GSC_P001_M001_
16	Procedimiento para atención de reclamos por artefactos y/o equipos dañados, código GSC_P002_ Rev.02 Act. 2013-11-06
17	Lista maestra de documentos externos Código GEC-GC-P001-F002, Subproceso Gestión de Servicio al Cliente, REV. 03 Act. 28-11-2016

Responsables:

- Gerente Comercial
- Director Comercial
- Jefe de Departamento
- Jefe de Sección
- Supervisores

- Oficinistas de Atención al Cliente

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$SGC = \frac{\text{número de instructivos actualizados}}{\text{total de instructivos}}$$

Porcentaje de actualización de documentos SGC.

Recursos:

Todo el personal involucrado.

Equipos de Oficina.

Estrategia 5

Exigir de Talento Humano, la selección adecuada de personal, que cumpla con las competencias y el perfil del cargo.

Propósito:

Conseguir a los candidatos más adecuados, de modo que se asegure la permanencia de los mismos, su crecimiento personal y profesional, así como los objetivos de la empresa.

Actividades:

Establecer reuniones de trabajo entre la Unidad de al Cliente y la Dirección de Talento Humano, y resaltar la necesidad de contar con el personal que cumpla con el perfil de Oficinista de Atención al Cliente.

Responsables:

- Director Comercial
- Jefe de Departamento

- Jefe de Sección Abonados
- Supervisores

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$PC = \frac{\text{número de oficinistas que cumple el perfil}}{\text{total de oficinistas contratados}}$$

Porcentaje de personal contratado, que cumple el perfil del cargo.

Recursos:

Equipos de Oficina.

Estrategia 6

Capacitar al personal de atención al cliente, en lo que corresponde a procesos específicos del sistema comercial SAP, así como en actividades relacionadas con el cargo.

Propósito:

Formar y actualizar al personal sobre como ejecutar sus funciones de mejor manera, para potenciar sus habilidades y destrezas, para mejorar su desempeño e incrementar la productividad y con ello establecer modelos de gestión acordes a las necesidades del área.

Actividades: Detectar las necesidades de capacitación, programar, **organizar** eventos de capacitación orientados al perfeccionamiento del desempeño en temas específicos, definir la metodología y evaluar.

- Inducción al Área de Atención al Cliente.
- Manejo del sistema SAP y sus diferentes módulos.
- Difusión de mejoras del sistema SAP.
- Análisis y gestión de refacturaciones.
- Inteligencia emocional en atención al cliente.

- Imagen y protocolo.

Responsables:

- Jefe de Departamento
- Jefe de Sección Abonados
- Supervisores

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$PC = \frac{\text{número de eventos realizados}}{\text{total de eventos programados}}$$

Porcentaje de eventos de capacitación efectuados

Recursos:

Salas de capacitación.

Instructores.

Equipos de Oficina.

Estrategia 7

Realizar alianzas entre las áreas mutuamente dependientes al proceso de atención al cliente, para aplicar acciones preventivas y correctivas, frente a los errores y demoras en la atención de sus procesos.

Propósito:

Mejorar las relaciones y establecer acuerdos alineados al plan estratégico, con todas las áreas relacionadas al proceso de atención al cliente.

Actividades:

Establecer reuniones periódicas con el departamento de Instalaciones, Facturación, Cortes y Reconexiones, Capacitación, Seguridad y Salud Ocupacional, Comunicación Social.

Responsables:

- Jefes de Departamento
- Jefes de Sección Abonados
- Supervisores

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$PA = \frac{\text{número de acuerdos efectuados}}{\text{total de reuniones mantenidas}}$$

Porcentaje de acuerdos con otras áreas.

Recursos:

Personal involucrado.

Equipos de Oficina.

Estrategia 8

Evaluar periódicamente al personal de atención al cliente y promover la renovación de contrato o concurso de méritos y oposición.

Propósito:

Conservar al personal que ya se encuentra especializado en las funciones de atención al cliente, han sido capacitados y han adquirido la suficiente experiencia en la gestión de servicios al cliente, o contratar el personal adecuado.

Actividades:

Medir el desempeño del personal de Atención al Cliente, que se encuentra bajo esta modalidad de contratación, considerando los factores inmersos en el perfil del cargo.

- Filosofía corporativa
 - Misión, visión, políticas, principales autoridades, proceso al que pertenece la Unidad de Atención al Cliente.

- Actitudes y aptitudes profesionales
 - Empatía
 - Imagen
 - Organización en el trabajo
 - Expresión oral y corporal
 - Gestión del tiempo
 - Análisis
 - Síntesis y reorganización.
 - Manejar programas informáticos Internos
 - Manejar programas informáticos Externos
 - Monitoreo y control

- Actividades cotidianas

Se refiere a los requerimientos más usuales que realiza el empleado diariamente en el desempeño de sus funciones.

Elevar las solicitudes de renovación de contratos oportunamente, desde la el área usuaria, con autorización de la Gerencia Comercial, hacia la Gerencia Administrativa Financiera.

Responsables:

- Gerenta Comercial
- Director Comercial
- Jefe de Departamento
- Jefe de Sección Abonados
- Supervisores
- Oficinista de Atención al Cliente

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

$$PRC = \frac{\text{número de contratos renovados}}{\text{total de contratos}}$$

Porcentaje de renovaciones del personal

Recursos:

Personal involucrado.

Equipos de Oficina.

Estrategia 9

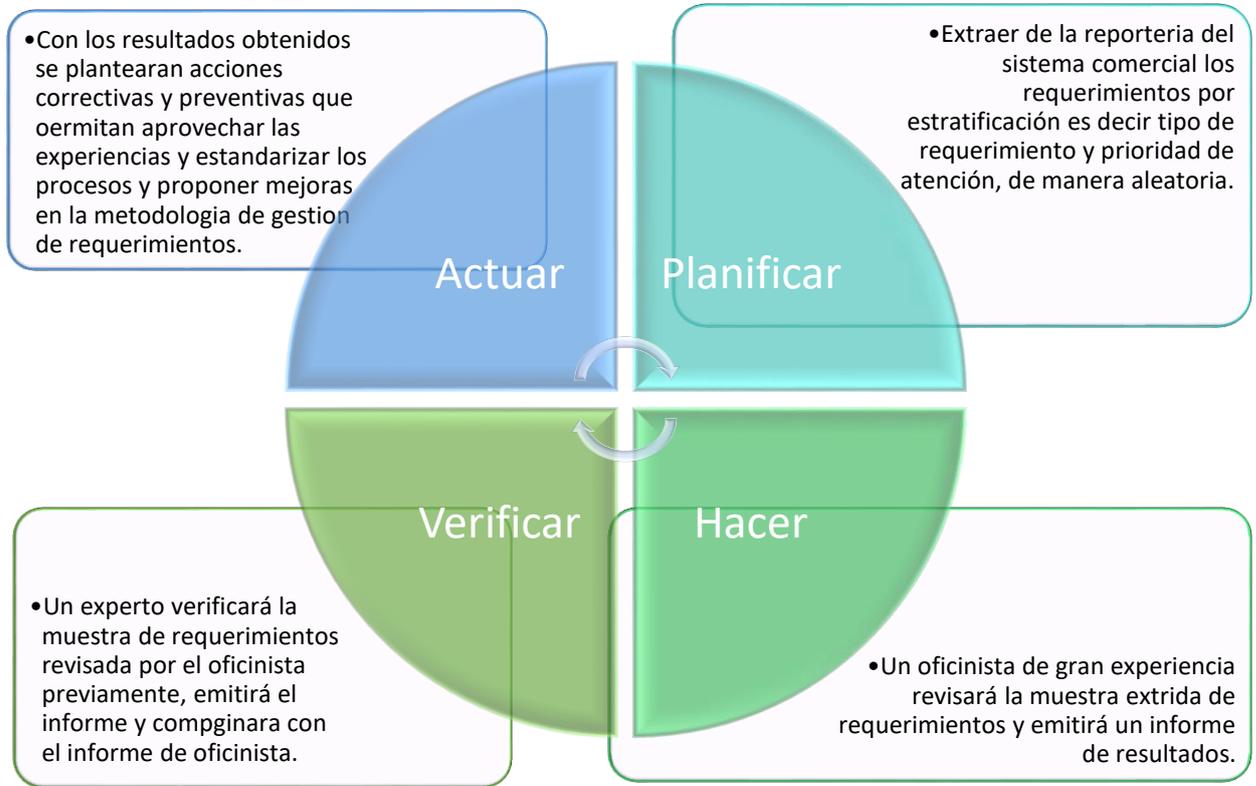
Aplicar un método de control de calidad, que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por la ley.

Propósito:

Garantizar la calidad de la atención comercial en la gestión brindada por el área de atención al cliente, a los diversos tipos de requerimientos, receptados a través de sus canales cliente-empresa.

Actividades:

Figura 11 Ciclo de mejora continua



Fuente: Elida Zurita

Responsables:

- Gerenta Comercial
- Director Comercial
- Jefe de Departamento
- Jefe de Sección Abonados
- Supervisores
- Oficinistas de Atención al Cliente

Tiempo:

Mensual.

Indicador:

Evalúa el tiempo promedio en el cual la distribuidora resolvió los reclamos recibidos de cualquier tipo, según se define en la regulación de reclamos, conforme el siguiente índice

$$TPR = \frac{\sum_i Ta_i}{Rct}$$

Evalúa la cantidad de reclamos en el cual la distribuidora resolvió los reclamos recibidos de cualquier tipo, según se define en la regulación de reclamos, dentro de los plazos establecidos para cada tipo de reclamo

$$PRR = \frac{Rcr}{Rct} \times 100 \text{ [%]}$$

Recursos:

Personal involucrado.

Equipos de Oficina.

3.13 Presupuesto y Financiamiento

El presupuesto se efectúa con base en cada una de las estrategias, con el fin de implementar el plan de mejora de la Unidad de Atención al Cliente, en la mayoría de las estrategias no se requiere de gasto añadido, considerando que existe el recurso disponible en la misma empresa para llevar a cabo cada estrategia.

Tabla 21 Presupuesto

No.	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES	TOTAL
E1	Impulsar las mejoras del sistema comercial SAP, para la obtención de reportes confiables, para la toma de decisiones.	Se encuentra incluido en el Presupuesto anual.	\$ 10.000,00
E2	Promover la puesta en marcha del centro de contacto nacional.	Se encuentra incluido en el Presupuesto anual.	\$ 130.000,00
E3	Unificar los horarios de atención al cliente, canal personalizado; para todas las agencias que cubren el área de concesión.	Se encuentra en análisis presupuestario.	\$ 5.000,00
E4	Actualizar los procedimientos e instructivos del proceso de Atención al Cliente, en función del nuevo sistema comercial SAP y la normativa vigente.	Está siendo actualizado por el personal interno, no requiere gasto añadido.	\$ -
E5	Exigir de Talento Humano, la selección adecuada de personal, que cumpla con las competencias y el perfil del cargo.	No requiere de gasto añadido.	\$ -
E6	Capacitar al personal de atención al cliente, en lo que corresponde a procesos específicos del sistema comercial SAP, así como en actividades relacionadas con el cargo.	Se encuentra incluido en el Presupuesto y en la mayoría de los casos se realiza con personal interno e instalaciones propias, hace cambios de temas por los que requiere el personal.	\$ 15.000,00
E7	Realizar alianzas entre las áreas mutuamente dependientes al proceso de atención al cliente, para aplicar acciones preventivas y correctivas, frente a los errores y demoras en la atención de sus procesos.	Está siendo implementado. No requiere de gasto añadido.	\$ -
E8	Conservar al personal a contrato que cumple con las competencias requeridas para el cargo de Oficinista de Atención al Cliente.	Se encuentra incluido en el Presupuesto anual, renovación anual.	\$ 192.000,00
E9	Aplicar un método de control de calidad, que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por la ley.	Está siendo implementado. No requiere de gasto añadido.	\$ -
TOTAL			\$ 352.000,00

Fuente: Elida Zurita, Empresa Eléctrica Quito

3.14 Cronograma

Con base en la descripción de estrategias a implementar se ha desarrollado el cronograma del proyecto, que muestra el avance de ejecución, así como facilita la evaluación del proyecto, cabe señalar que algunas estrategias ya están siendo implementadas.

Tabla 22 Cronograma

Cronograma de Proyecto					2019						2020		
No.	ESTRATEGIA	COMIENZO	DURACION	FIN	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
	Proyecto	1/7/2019	6	31/12/2019									
E1	Impulsar las mejoras del sistema comercial SAP, para la obtención de reportes confiables, para la toma de	1/7/2019	6	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E2	Promover la puesta en marcha del centro de contacto nacional.	1/7/2019	3	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E3	Unificar los horarios de atención al cliente, canal personalizado; para todas las agencias que cubren el área de	1/11/2019	5	31/3/2020									
	<i>Avance</i>												
E4	Actualizar los procedimientos e instructivos del proceso de Atención al Cliente, en función del nuevo sistema	1/7/2019	6	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E5	Exigir de Talento Humano, la selección adecuada de personal, que cumpla con las competencias y el perfil del cargo.	1/7/2019	6	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E6	Capacitar al personal de atención al cliente, en lo que corresponde a procesos específicos del sistema comercial SAP.	1/9/2019	2	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E7	Realizar alianzas entre las áreas mutuamente dependientes al proceso de atención al cliente, para aplicar acciones	1/7/2019	2	31/8/2019									
	<i>Avance</i>												
E8	Evaluar periódicamente al personal de atención al cliente y promover la renovación de contratos o concurso de	1/7/2019	2	31/12/2019									
	<i>Avance</i>												
E9	Aplicar un método de control de calidad, que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por la ley.	1/7/2019	1	31/7/2019									
	<i>Avance</i>												
	hito de finalizacion	31/12/2019	6	31/12/2019									

Elaborado por: Elida Zurita

Conclusiones

Con base en el análisis efectuado a cada uno de los objetivos específicos, se establece las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos sostienen la investigación elaborada, impulsando el plan de mejoramiento para la unidad de atención al cliente, a través de varias estrategias.
- Tras el análisis realizado en el proceso de investigación se puede observar que existen falencias en la gestión de requerimientos de atención al cliente de la zona urbana y consecuentemente déficit en la calidad del servicio y satisfacción al cliente.
- Tras el análisis realizado se observa que en el transcurso del tiempo no se detectaron brevemente las causas origen de los problemas, así como no se aplicaron estrategias precisas de gestión que permitan estimular el mejoramiento de la atención al cliente y, por tanto, la calidad del servicio comercial.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones definidas, se establece las siguientes conclusiones:

- Aplicar el plan de mejoramiento propuesto para la Unidad de Atención al Cliente.
- Trabajar con base a eliminar las causas que provocan la demora en la atención.
- Emplear de manera urgente el método de control de calidad, que permita detectar causas de demora y que garantice la adecuada gestión a los requerimientos receptados a través de los diversos canales de atención.
- Estructurar un plan de acción previo a la implantación de un nuevo sistema, que involucre a todos usuarios, de todos los niveles que se van a ver afectados con el cambio.
- Tomar este estudio como punto de partida previo a la implantación del sistema SAP CRM, para el resto de empresas eléctricas a nivel nacional.

Bibliografía

- Almeida Chacón , M. (2014).
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8005/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Alvira, M. F., & Alvira, Martín, Francisco. (2011).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3223000&query=la%2Bencuesta%2B>.
- ARCONEL. (2019). <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/regulaciones/>.
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2019).
<https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/2018-08-01-constitucion-reformada.pdf>.
- Bernal, J. (2013). <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>.
- Calidad del servicio y Atención al Cliente . (2019).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=5809661&query=servicio%2Bal%2Bcliente%2B>.
- Carlos, R. C. (2009). Fndamentos de la Administración.
- Cegarra Sánchez , J. (2004).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3228854&query=metodos%2Bde%2Bla%2Binvestigacion%2B>.
- CIER. (2019). <http://www.cambioclimatico-regatta.org/index.php/es/instituciones-clave/item/comision-de-integracion-energetica-regional-cier>.
- Díaz Domínguez, L. F. (2011).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3213948&query=SAP%2B>.
- EEQ. (2019). *Plan Estratégico* .
- Empresa Eléctrica Quito . (2019). <https://www.eeq.com.ec:8443/>.
- Empresa Eléctrica Quito . (2019). <https://www.eeq.com.ec:8443/nosotros/eeq-en-cifras>.
- Empresa Eléctrica Quito. (30 de 05 de 2019). <https://www.eeq.com.ec:8443/>.
- Erazo, P. (2009). <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1155/16/T-ESPE-024425-3.pdf>.
- F, M. (2009).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3180139&query=PLAN%2BDE%2BMEJORA>.

- F., M., & F, M. (2009).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3180139&q uery=PLAN%2BDE%2BMEJORA>.
- file:///C:/Users/ACER/Downloads/Ley%20%20Org%20C3%A1nica%20de%20Defensa%20d el%20Consumidor.pdf*. (2019).
- García, S. H. (2009).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3181805&q uery=crm>.
- Goodman, J. A. (s.f.).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=5486850&q uery=cliente>.
- Jácome Toral , M. (2017). <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1356>.
- León González , V. J. (2013). *file:///C:/Users/ACER/Downloads/UPS-CT002676.pdf*.
- Maldonado Palacios , R. (2015). “*Estudio para la implementación de un sistema ERP, análisis de la seguridad de la*.”
- Ministerio de Energía y Recursos No Renovables . (2019).
<https://www.recursoyenergia.gob.ec/>.
- Ramírez et al., D. (2014).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3227569&q uery=circulo%2Bde%2Bdeming%2B>.
- Rony, G. (2009).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=3182205&q uery=la%2Badministracion%2Bcientifica>.
- Villegas, Valero, Icaza , e. (2015).
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/electricidad.html?iPagina=5>.
- Yáñez, D. (2018).
- Yohannys , R. (2014). <https://www.Ingenieria/index.shtml>.
- Zurita Pila , L. F. (2019). <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1898>.

Anexo 1 Entrevista al personal de Atención al Cliente Jefaturas



Entrevista



Objetivo:

Levantar información para medir las opiniones, detectar los problemas y proponer soluciones que permitan realizar una retroalimentación constructiva para mejorar el área de Atención al Cliente.

CARGO	
AREA	
TIEMPO DE SERVICIO	

Pregunta 1. ¿Cuál es su percepción sobre la situación actual de la Unidad de Atención al Cliente?

Pregunta 2. ¿Cuáles cree usted que son las causas que provocan la demora o falta de atención a los requerimientos de los clientes?

Pregunta 3. ¿Qué acciones de mejora ha impulsado para reducir la demora o falta de atención a los requerimientos de los clientes?

Pregunta 4. ¿Qué acciones de mejora sugiere usted a la Unidad de Atención al Cliente?

Anexo 2 Encuesta para el personal de Atención al Cliente



EMPRESA
ELÉCTRICA
QUITO S.A.

Encuesta para el personal de Atención al Cliente



Objetivo:

Levantar información para medir las opiniones, detectar los problemas y proponer soluciones que permitan realizar una retroalimentación constructiva para mejorar el área de Atención al Cliente.

Edad		Sexo		Instrucción	Título en:
Menor de 25		Femenino		Bachillerato	
Entre 25 a 35				Universitario-tecnología	
Mayor a 35		Masculino		Universitario-Ingeniería	
				Posgrado/Maestría	

1. ¿De forma general su permanencia en la empresa es satisfactoria y gratificante?

Si	
No	

Si su respuesta es no, explique porque:

2. ¿Le gusta a usted pertenecer al área de Atención al Cliente y realizar las funciones que implica ser Oficinista?

Si	
No	

Si su respuesta es no, explique porque:

3. ¿Hay comunicación asertiva en su sitio de trabajo?

Si	
No	

Si su respuesta es no, explique porque:

4. ¿Preferiría colaborar en otra área de la Empresa?

Si	
No	

Si su respuesta es sí, indique en que área le gustaría colaborar:

5. ¿En qué área cree usted que se encuentran los problemas que generan retaso en la atención a los requerimientos los clientes?

Atención al Cliente	
Instalaciones	

Normalización (Lecturas, Facturación)	
Recaudación	
Cortes y Reconexiones	

Otros:

6. Específicamente en el área de Atención al Cliente; ¿qué factores cree usted que están afectando y por tanto influyendo en la demora en la atención de los requerimientos de los clientes?

Falta de capacitación	
Compromiso del personal, con la empresa	
Comunicación con otras áreas	
Supervisión y soporte	
Clima Laboral	
Trabajo en equipo	

Explique:

7. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como colaborador?

Si	
No	

8. ¿Cuáles son los requerimientos que generan mayor cantidad de reclamos de los clientes?

Errores de lectura	
Instalaciones cruzadas	
Medidores cruzados	
Consumos elevados	
Demoras en la atención de ordenes de trabajo	
Cargo de valores errados	
No entrega de factura física	

Otros:

9. ¿Cree usted que su líder se encuentra comprometido, conoce bien las relaciones internas, así como las tareas de su equipo de trabajo?

Si	
No	

Porque:

10. ¿Cree usted que la metodología de atención de requerimientos de 2 nivel, es la adecuada para garantizar la atención oportuna y adecuada?

Si	
No	

Porque:

11. ¿Si usted tuviese la oportunidad de tomar las decisiones, respecto del área comercial, cuáles serían las soluciones que usted propondría para mejorar la atención a los requerimientos de los clientes?

Capacitación específica, enfocada a cada proceso	
Centralización de todo el equipo back office de la empresa	
Automatización de varios procesos en el sistema comercial	
Reorganización del personal de Atención al Cliente	
Proceso adecuado de selección del personal de Atención al Cliente	
Difusión de otros canales de comunicación cliente-empresa	

Anexo 3 Encuesta realizada a través de Google drive al personal de Atención al Cliente



EMPRESA
ELECTRICA
QUITO

Todos somos la EEQ

Encuesta al personal de Atención al Cliente

Objetivo: Levantar información para medir las opiniones, detectar los problemas y proponer soluciones que permitan realizar una retroalimentación constructiva para mejorar el área de Atención al Cliente.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico _____

CODIGO: GSC-E19-01

Indique su nivel de educación formal: *

Bachillerato

Universitario-Tecnología

Universitario-Ingeniería

Universitario-Ingeniería

Posgrado-Maestría

Indique el título obtenido: *

Tu respuesta _____

Fecha de nacimiento: *

Fecha

mm/dd/yyyy _____

1. De forma general su permanencia en la empresa es satisfactoria y gratificante? *

SI

NO

Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue no, explique brevemente el porque:

Tu respuesta _____

2. ¿Le gusta a usted pertenecer al área de Atención al Cliente y realizar las funciones que implica ser Oficinista? *

SI

No

Si su respuesta a la pregunta No. 2 fue no, explique brevemente el porque:

Tu respuesta _____

3. ¿Hay comunicación asertiva (aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos) en su sitio de trabajo? Atención al Cliente *

SI

No

Si su respuesta a la pregunta No. 3 fue no, explique brevemente el porque:

Tu respuesta _____

4. ¿Preferiría colaborar en otra área de la Empresa? *

SI

No

Si su respuesta a la pregunta No. 4 fue si, indique en que área le gustaría colaborar:

Tu respuesta _____

Contactos

5. ¿En qué área cree usted que se encuentran los problemas que generan retaso en la atención a los requerimientos de los clientes? Escoja una o varias opciones, según crea conveniente: *

- Atención al Cliente
- Normalización (Toma de Lecturas, Facturación)
- Instalaciones
- Recaudación
- Cortes y Reconexiones
- Otras

Si su respuesta a la pregunta No.5 es otra/s, indique cual/les:

Tu respuesta _____

6. ¿Específicamente en el área de Atención al Cliente; qué factores cree usted que inciden para la demora en la atención a los requerimientos de los clientes? Escoja una o varias opciones, según crea conveniente: *

- Capacitación
- Compromiso del Personal
- Comunicación con otras áreas
- Supervisión y soporte
- Clima Laboral
- Trabajo en equipo
- Otros

Si su respuesta a la pregunta No. 6 es otros, indique cuales:

Tu respuesta _____

7. Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador? *

- SI
- NO

8. ¿Cuáles cree usted que son los requerimientos que generan mayor cantidad de reclamos de los clientes? Escoja una o varias opciones, según crea conveniente: *

- Errores de lectura
- Instalaciones cruzadas
- Medidores cruzados
- Errores en la actualización de datos
- Consumos elevados
- Demoras en la atención de ordenes de trabajo
- No se emite facturación

- Cargo de valores errados
- No entrega de factura física
- Otros

Si su respuesta a la pregunta No. 8 es otros, indique cuales:

Tu respuesta _____

9. ¿Cree usted que su jefe inmediato se encuentra comprometido, conoce bien las relaciones internas de la empresa, así como las tareas de su equipo de trabajo? *

- SI
- NO

Si su respuesta a la pregunta No. 9 es no, indique porque:

Tu respuesta _____

10. ¿Cree usted que la metodología de atención de requerimientos del back office, es la más adecuada para garantizar la atención oportuna? *

- SI
- NO

Si su respuesta a la pregunta No. 10 es no, indique porque:

Tu respuesta _____

11. ¿Cuáles serían las soluciones que usted propondría para mejorar la atención a los requerimientos de los clientes? Escoja una o varias opciones, según crea conveniente: *

- Capacitación específica SAP, enfocada a cada proceso
- Centralización de todo el equipo back office de la empresa
- Automatización de varios procesos en el sistema comercial
- Reorganización del personal de Atención al Cliente
- Proceso adecuado de selección del personal de Atención al Cliente
- Difusión de otros canales de comunicación cliente-empresa
- Otras

Si su respuesta a la pregunta No. 11 es otras, explique:

Tu respuesta _____

Enviarme una copia de mis respuestas

ENVIAR