

## INTRODUCCIÓN

El contenido de esta investigación tiene como finalidad enfatizar la importancia de establecer una eficiente y eficaz administración por procesos en la Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Quito S.A., más aún si la Institución tomó la decisión de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en abril del 2003, para lo cual se fundamentará en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, que deben estar acorde con las necesidades del mercado debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante considerar que la Administración por Procesos es una actividad continua y reiterativa dirigida a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada en el ambiente en que se desenvuelve.

La Administración por Procesos es de trascendental importancia para quien va a gerenciar, administrar y liderar empresas sean estas: comerciales, industriales, de servicios y aún las de sin fin de lucro.

Actualmente las organizaciones de alto desempeño deben ser competitivas para lo cual requieren de líderes con mentalidad abierta, ágil e innovadora, además los gerentes deben ser eficientes y comprometidos con la organización para entregar un servicio de calidad que supere las expectativas de sus clientes o consumidores.

En base a estas razones expuestas, el presente trabajo desarrolla un grupo de capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el Capítulo Uno, se mencionan aspectos referentes a la historia de la Empresa, estructura y organigrama, los servicios y productos; así como la problemática de la misma.

De igual forma se presentan las herramientas que serán usadas para el análisis y mejoramiento del Proceso de Atención al Cliente, los cuales están descritos dentro del Marco Teórico y Conceptual.

En el Capítulo Dos, se presenta el diagnóstico de la situación actual a través del análisis interno y externo de los diferentes factores que están afectando el normal desarrollo de las actividades del proceso, con el propósito de establecer las mejores estrategias que lo optimicen. Adicionalmente se presenta el Direccionamiento Estratégico, el cual delinearé el camino a seguir por el Proceso de Atención al Cliente para definir su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, concluyendo con el Mapa Estratégico, el cual se constituirá en el marco de referencia que guíe su comportamiento.

En el Capítulo Tres relacionado con el análisis de procesos, parte de los conceptos de la Cadena de Valor y del IDEF 0, herramientas que permitirán definir los subprocesos de atención al cliente así como la representación jerárquica y estructurada de las actividades que lo conforman, convirtiéndose en el paso previo al inventario, selección y definición del Mapa de Procesos; se utilizó la técnica de flujodiagramación para el levantamiento, el análisis y caracterización de los mismos con la finalidad de determinar las eficiencias en costos y tiempos de cada una de las actividades que lo conforman y establecer las principales novedades que conlleven al mejoramiento del proceso.

En el Capítulo Cuatro se presenta una propuesta de Mejoramiento del Proceso, utilizando herramientas como son: las Hojas de Análisis, la Flujodiagramación y las Hojas de Mejoramiento, lo que nos permite presentar de una manera formal el mejoramiento de los subprocesos seleccionados en el Capítulo anterior, buscando una optimización en tiempos y costos, puntualizando las justificaciones que persigan el alcanzar los beneficios esperados por la Empresa.

En el Capítulo Cinco se presenta la propuesta de organización por procesos, identificando la Cadena de Valor Mejorada, de acuerdo con las mejoras efectuadas a los subprocesos del capítulo cuatro; se debe resaltar la importancia de relacionarla en base a los procesos administrativos, conformados por la planificación, organización, ejecución y control.

Además se definieron los indicadores de gestión y factores de éxito de cada uno de los subprocesos mejorados que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se establecen las competencias y responsabilidades que debe tener el personal inmerso en el proceso, a fin de que exista una concatenación lógica con la realización del mismo.

Finalmente se presenta el Manual de Procesos propuesto, mediante el cual se establezcan, en forma de texto, las instrucciones que se deben seguir para realizar las actividades del proceso de una forma ágil y eficiente.

Para concluir el presente trabajo en el Capítulo Seis, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis propuesta, con la finalidad de que la Organización pueda tomarlas como un referente para el mejoramiento del Proceso actual.

## RESUMEN

Este trabajo se efectúa considerando la importancia que se debe otorgar a uno de los principales actores fundamentales de cualquier empresa, como es el cliente, sin duda alguna el poder medir el grado de satisfacción con relación al servicio atendido es uno de los principales objetivos que se pretende alcanzar en este estudio.

La presente tesis inicia con una breve reseña histórica de la Empresa Eléctrica Quito S.A. en donde se señala su naturaleza, capital social y la distribución del paquete accionario, con un 99% que corresponde al sector público.

Seguidamente se señala la estructura organizacional funcional de la Institución, conformada por los niveles Directivo, Ejecutivo, Operativo y Asesor.

Considerando que este trabajo está vinculado con el área comercial, se presenta a manera de gráfico la estructura de la Dirección de Comercialización y las dependencias bajo su cargo, en los niveles de División, Departamental y de Sección.

Como parte del primer capítulo se indica la ubicación de la Institución, la base legal en la cual debe soportarse para entregar los productos y/o servicios que ofrece a sus clientes dentro de su zona de concesión.

Los requerimientos son atendidos por medio de cuatro modalidades de atención que se utilizan para atender a sus consumidores, a saber: personalizada, escrita, telefónica y virtual, distribuidas tanto en el área urbana como periférica; cuyas cantidades son representadas de forma gráfica.

De acuerdo con el criterio del autor, el haber identificado la problemática de la Empresa por medio del Diagrama de ISHIKAWA, es el punto de partida que permitirá enfocar de mejor manera el desarrollo de este trabajo.

También se describe el marco teórico mediante el cual se definirán algunos conceptos y herramientas que serán utilizadas a lo largo del estudio.

Inmediatamente después se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Empresa para lo cual se tomará como referencia a los dos grandes ambientes que son: externo e interno, el primero de ellos es el entorno que tiene una

organización al cual se integran todos los grupos (directos e indirectos) que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la organización.

Para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos de ambientes un microambiente y un macroambiente, el primero de ellos es el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones para nuestro caso se han considerado a sus clientes, proveedores, y organismos de control (carece de competencia ya que la Institución foco del estudio es un monopolio) el segundo en cambio se centra en los factores políticos, económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos y ambientales, mismos que son analizados de una forma pormenorizada.

El ambiente interno por su parte es el medio o estructura organizacional que integradas a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa, resaltando que en este trabajo se consideraron la capacidad administrativa, servicio y comercialización, tecnológica y del talento humano.

Se utilizaron fuentes de informaciones primarias y secundarias para realizar esta investigación que conduzca la evaluación del entorno externo y examinar el entorno interno.

Una vez que se cuenta con información recopilada, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos anteriormente mencionados; el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto. Por lo tanto, para desarrollar el siguiente paso del FODA se debe tener dos matrices que son: Matriz de Impacto Interna y Matriz de Impacto Externa.

La primera debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (**fortaleza**) o de afectación (**debilidad**) que este puede tener en la organización.

La segunda, debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las

oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (**oportunidad**) o de afectación (**amenaza**) que este puede tener en la organización.

Para los dos casos se pasan las variables antes detalladas tanto en el análisis interno como externo, tomando en cuenta de acuerdo a la clasificación que se les dio, por ejemplo **Fortaleza Alta o Amenaza baja**, según el caso.

Una vez definidos los puntajes se efectúa una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, mediante la Matriz de Aprovechabilidad; a su vez en la Matriz de Vulnerabilidad se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente.

De acuerdo con la puntuación obtenida se determina el orden de las variables que irán en la Hoja de Trabajo FODA, enumeradas de mayor a menor, expresando la determinación de la causa raíz.

Finalmente el último paso para realizar el análisis FODA se plasmarán en el establecimiento de las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

Posterior se debe realizar el direccionamiento estratégico, que constituye en el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización, cuyos elementos lo conforman: Matriz Axiológica (Principios y Valores), Misión, Visión, Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos), Políticas, Estrategias, que en nuestra tesis fueron definidos para el Proceso de Atención al Cliente pero cuidando que exista concurrencia con la gestión estratégica de la Empresa.

De forma gráfica se expresa mediante el Mapa Estratégico, que es el resumen de cómo la empresa en un tiempo determinado va a lograr cumplir su visión,

tomando en cuenta la misión de la empresa, y los objetivos y estrategias para cada año.

En este punto se da inicio al análisis de los procesos, partiendo de la definición de Cadena de Valor, establecida por Michael Porter, para representarla gráficamente, partiendo por la definida a nivel de empresa, posteriormente de dirección para finalmente llegar hasta la del Proceso de Atención al Cliente, que está definida por recepción, análisis, tratamiento y entrega, con sus respectivas actividades.

En este capítulo se considera una herramienta de mucha importancia como el Diagrama IDEF 0, el cual recibe entradas (requerimientos de clientes), procesa las actividades (subprocesos) para producir salidas, hasta llegar a la satisfacción en la atención al cliente, a través de controles ( normativa interna y externa) y recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.)

Se requiere efectuar un inventario de procesos con la finalidad de jerarquizarlos y una vez que se los ha listado, proceder a clasificarlos en Gobernantes, Generadores de Valor y Apoyo.

Con la ayuda de una técnica que permita realizar preguntas claves se facilitó la selección de los procesos y subprocesos que más adelante serán analizados.

De los resultados obtenidos, fueron seleccionados seis subprocesos, los de la Cadena de Valor, de Control y Monitoreo de Requerimientos y Mejoramiento Continuo, que se representan de forma gráfica en el Mapa de Procesos.

Como paso previo al levantamiento y posterior análisis de cada uno de los subprocesos, se estableció los costos totales (costos operativos + costos remuneraciones) que más adelante servirán de coeficiente para calcular los valores de las actividades que agregan y no agregan valor.

El levantamiento de los subprocesos se realizó mediante la flujo diagramación, así se podrá determinar el inicio y el fin de cada una de sus actividades, que servirá de insumo para el análisis posterior.

En el análisis de los subprocesos seleccionados es necesario establecer los tiempos y costos de cada una de las actividades cronológicas inmersas en todos y cada uno de ellos, adicionalmente se determinan los diversos

porcentajes de las eficiencias expresados en valores porcentuales, mediante el uso de fórmulas matemáticas.

La caracterización permite identificar los rasgos distintivos de un proceso, en el caso que nos ocupa se elaboró esta hoja, de acuerdo con el formato establecido por la Compañía, para el Proceso de Atención al Cliente y los subprocesos seleccionados; esta etapa concluye con el Informe de Novedades encontradas luego del análisis efectuado.

El paso siguiente es la propuesta de mejoramiento de los subprocesos analizados para lo cual se utilizó tres herramientas que son: Hoja de Análisis, Flujo diagramación y Hoja de Mejoramiento.

En la primera de ellas, los campos más importantes que se registran son: objetivo, alcance, detalle de actividades y la parte considerada importante es registrar el número de actividades que se crea, fusiona, mejora y elimina.

Mediante el uso de diagramas de flujo, se representa gráficamente los cambios incurridos.

Las Hojas de Mejoramiento permiten establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en tiempo como el económico.

Adicionalmente se presenta un cuadro el cual contiene las justificaciones relacionadas con los incrementos en las eficiencias obtenidos, y que son mayores al 5%.

Como consecuencia de los resultados obtenidos se aprecia la necesidad de realizar una propuesta de organización por procesos en atención al cliente de la Empresa Eléctrica Quito S.A., por lo que se presenta la Cadena de Valor mejorada, la cual es elaborada en función de las mejoras incurridas en los subprocesos seleccionados, mediante esta herramienta permitirá el cumplimiento de los estándares de calidad para cubrir con las expectativas de los consumidores.

La administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único, formado por 4 funciones fundamentales, que son: planeación, organización, ejecución y control.



En el documento se puede apreciar de forma clara y concisa la aplicación de estos elementos en cada uno de los subprocesos foco del presente trabajo.

Los factores de éxito son elementos o atributos que toda organización debe poseer para prosperar, ya que sirven como determinantes para evaluar las competencias reales del negocio, los mismos que se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones es basarse en hechos y datos que proporcionan información respecto al desempeño y los resultados de los procesos, con el fin de evaluar la posibilidad de realizar un mejoramiento en la ejecución de las actividades que mueven los procesos se utilizan los denominados Indicadores de Gestión.

Se establecieron los factores del éxito (agilidad en el servicio, trabajo en equipo, comunicación efectiva, personal capacitado, compromiso con el cliente, procesos eficientes, satisfacción en la atención al cliente) y los indicadores de gestión propuestos para el Proceso de Atención al Cliente y los Subprocesos de la Cadena de Valor, Control y Monitoreo, Mejoramiento Continuo.

Es importante resaltar que los indicadores propuestos para medir los subprocesos de la cadena de valor también son aplicables para todos los requerimientos presentados por los clientes.

Una organización por procesos proporciona a la Organización entre otras ventajas, romper barreras de comunicación, la información fluye de forma bidireccional, mejoras continuas, trabajar en equipo, orientado al cliente, etc.

En este trabajo se presenta una propuesta de organización por procesos para atención al cliente con la finalidad de hacerlo más ágil, eficiente y eficaz que cumpla con el direccionamiento estratégico definido por la administración de la Empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Se definieron las responsabilidades y competencias del personal que se encuentra inmerso en el proceso de atención al cliente, las mismas que tienen una concatenación lógica frente a la realización de los subprocesos.

Finalmente se presenta el Manual de Procesos propuesto se recopila en forma de texto las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, que permita desarrollarla correctamente.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones, provenientes de un análisis de todas las fases que conforman este proyecto.

## **SUMMARY**

This work is performed considering the importance that should give one of the main fundamental actors in any company, the customer, with no doubt to be able to measure the degree of satisfaction with the service given, is one of the main objectives of this study.

The present thesis begins with a brief historical review of the Quito Electrical Company A.S, where states its nature, social capital and the distribution of the shareholder package, 99% corresponds to the public sector.

Functional organizational structure of the Company such us Directors, Executives, Operational and Advisory levels are drawn.

Considering that this work is related with the commercial area, the structure of the Trade Department and dependencies under this position, Division, Departmental and Section levels, are presented with a chart.

As part of the first chapter indicates the location of the Institution, the legal basis which must support to deliver the goods and/or services that offers its clients within its concession area.

Requirements are attended by four modes of attention that are used to serve its consumers, specifically: custom, written, telephone and virtual, distributed both in the urban area as peripheral; whose quantities are represented graphically.

According to the criteria of the author, having identified the problem of the Company by the ISHIKAWA Diagram, is allowing focus better the development of this work starting point.

Also describes the theoretical framework through which define some concepts and tools that will be used during the study.

Immediately after, a diagnosis of the current situation of the Company is performed for which will be taken as a reference to the two large environments,

they are: internal and external. The first is the background that has an organization that integrates all groups (direct and indirect) that help meet the mission of the organization. For the external environment, there will be two types of environments, a micro environment and macro environment, the first is close to the company which obtains its inputs, positions its products or services and executes their operations, to our case been considered to their customers, suppliers, and control bodies (lacks competence since the company focused for this study is a monopoly), the second instead, focuses on the political, economic, social, cultural, demographic, technological and environmental factors that are analyzed in a detailed way.

The internal environment is the background or organizational structure that integrated among the resources, will develop the daily activities of the company, highlighting that in this work were considered administrative capacities, service and marketing, technological and human talent.

Primary and secondary information sources were used to conduct this investigation that leads the evaluation of the external environment and examine the internal environment.

Once the information is collected, tabulated, processed and analyzed over all the items mentioned above; the next step is to go through the situational analysis of each item and pass it to the table of impact. Therefore, to develop the next step of the SWOT you must have two tables: internal impact matrix and external impact matrix.

The first should keep in mind the elements of internal analysis before classified, in this case, we will find in the information tables the strengths and weaknesses according to the degree of benefit (Strengths) or affectation (Weakness) that this may have on the organization.

The second, should keep in mind the elements of the previously external analysis classified in this case, we will find in the information tables

opportunities and threats to the degree of benefit (opportunity) or affectation (threat) that this may have in the organization.

For the two cases, the variables stated before are passed and detailed in the internal and external analysis, taking into account according to the classification given, e.g. high fortress or low threat, as the case.

Once the scores are defined is carried out a confrontation of external positive impacts (opportunities) and internal (fortresses) to identify quantitatively of increased attention for the definition of strategies, through the Benefit Table; at the same time Vulnerability Matrix interrelate factors that negatively impact the functioning of the company internally versus external, i.e. weaknesses and threats, respectively.

In accordance with the score that you receive determines the order of variables that go on the SWOT worksheet, listed from highest to minor, expressing the determination of the cause root.

Finally the last step for the SWOT analysis will state the establishment of strategies, which are obtained by linking all the elements of the SWOT together; each relationship originates a type or ad hoc group on strategies for each element of the SWOT individually, and eventually joining all to formulate the joint plan strategies to be used as courses of action for the Strategic Plan.

Later must be strategic addressing, which is in the approach of a course, a horizon fixed to the Organization, whose elements are: Axiological table (Principles and Values), Mission, Vision, Objectives (General objective, Specific Objective), Policies, Strategies, that for this thesis were defined for the Process of Customer Service, but taking care that there is concurrency with the strategic management of the company.

Graphically expressed through the Strategic Map, that is the summary of how the Company, in a specific time, will accomplish its vision, taking into account the company's mission, objectives and strategies for each year.

At this point, it begins the analysis of the processes, on the basis of the definition of Value Chain, established by Michael Porter, to represent it graphically, based on the defined by the Company, then the Direction and finally reach to the process of Customer Service, that is defined by reception, analysis, treatment and delivery, with the respective activities.

This chapter considered a tool of great importance, such as the IDEF 0 Diagram, which receives entries (customers requirements), processes activities (sub processes) to produce outputs up to the satisfaction in attention to the client, through controls (internal and external normative) and resources (human, economic, technological, etc.)

It is required to prepare an inventory of processes in order to rank them and once has listed proceed to classify them in Governors, Value Generators and Support.

The selection processes and sub processes that are later analyzed was provided with the help of a technique that allows key questions.

From the results obtained, there were selected six sub processes, the Value Chain Control and Monitoring of Requirements and Continuous Improvement, represented graphically in the Processes Map.

As previous step to lifting and subsequent analysis of each of the sub processes, total costs were established (operating costs + remuneration costs) that will later serve of coefficient for calculating values activities that add and non added value.

The lifting of sub processes was carried out using flow layout, so you may determine the beginning and end of each of its activities, which will serve as input for further analysis.

In the analysis of selected sub processes, it is necessary to set times and costs of each chronological activity, additionally determine the various efficiencies percentages expressed in percentage values using mathematical formulas.

Characterization allow to identify the distinctive details of a process, this sheet was elaborated according to the format established by the Company, for Customer Service Attention and sub process selected; at this stage it concludes with a Report of what's was found after the analysis made.

The next step is the proposal for improvement of the analyzed sub processes. Three tools were used: Analysis Sheet, Diagramming Workflow and Improvement Roadmap.

First, the most important fields registered are: objective, scope, detail of activities and the important part considered is to record the number of activities that creates, merges, improves and deletes.

Using flow charts, incurred changes are graphically represented.

The Improvement Sheet allows to establish the difference between the current situation and a proposed situation, looking for time and economic benefit.

In addition there is a table which contains justifications relating to increases in the efficiencies obtained and they are greater than 5 %.

As consequence of the obtained results, it shows the necessity to prepare a of organization processes proposal, for the Customer Service Attention of the Quito Electrical Company A.S. for this and improved Value Chain is presents, which is developed based on improvements incurred in selected sub processes, using this tool allows compliance with the standards of quality to meet the expectations of consumers.

The Administration as an activity consisting of certain sub-activities which constitute the single administrative process, consisting of 4 fundamental functions they are: planning, organization, implementation and control.

In the document you can see clearly and concisely the application of these elements in each of the sub processes focus of this work.

Success factors are elements or attributes that every organization must possess to succeed, they serve as determinants to assess the real powers of the business, those that are related to strategic objectives.

One of the fundamental principles for proper decision-making is based on facts and data that provide information regarding the performance and results of processes, for assess the possibility of undertaking an improvement in the implementation of activities that move processes so-called Management Indicators.

There were settled factors of success (agility in service, team work, effective communication, trained personnel, client commitment, efficient processes, attention for customer satisfaction) and Management Indicators proposed and the Sub processes of the Value Chain, Control and Monitoring, Continuous Improvement.

It is important to stress that the indicators proposed to measure the Value Chain sub processes are also applicable to all requirements submitted by clients. An organization by processes provides the Organization among other benefits, break down barriers of communication, information flows bidirectional form, continuous improvements, teamwork, oriented to the client, etc.

This work provides a proposed organization by processes for attention to the client in order to make it more agile and efficient meets strategic addressing defined by the administration of the company to meet the needs of consumers. Defined responsibilities and skills of personnel found immersed in the customer, process, that have a logical concatenation compared to the realization of the sub processes.

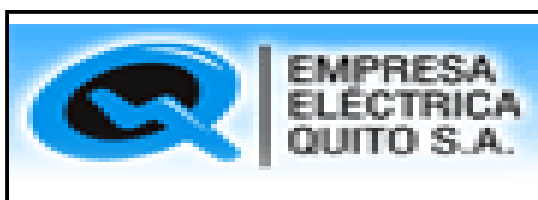
Finally presents the proposed Manual of Processes collected in the form of text, instructions to be followed to perform a particular activity, to develop it correctly. At the end presents conclusions and recommendations, from an analysis of all stages that are part of this project.

**CAPITULO 1**  
**GENERALIDADES**



En el presente Capítulo se revisará la historia, servicios que ofrece y la situación actual de la Empresa Eléctrica Quito S.A. a fin de mejorar su proceso de Atención al Cliente en el área comercial, además a través de un análisis se determinarán los elementos teóricos que se utilizarán en la presente investigación relacionados directamente con las labores que efectúa la Empresa así como el glosario de los términos usados.

## **1.1 LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. SÍNTESIS HISTÓRICA Y SU ORGANIZACIÓN**



### **1.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

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

En 1905 inicia la operación la central Guápulo, con un grupo de 200 KW, situada al noreste de Quito y utiliza las aguas del río Machángara.

Progresivamente se instala tres generadores adicionales, llegando a disponer en 1919 de una capacidad instalada total de 920 KW.

En 1915 se formó "The Quito Electric Light and Power Company".

La compañía amplía su capacidad en 1922, instalando la Central Hidroeléctrica "Los Chillos", con una potencial total de 1.760 KW, la misma que se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui y utiliza las aguas del río Pita.

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

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

El 6 de octubre de 1937, el Concejo Municipal dictó la Ordenanza No. 479, creando la Empresa Municipal como Empresa Técnica Comercial, dependiente del Concejo. El 21 de noviembre del mismo año se inaugura el servicio de la planta eléctrica municipal ubicada junto a la población de Guangopolo y el 5 de noviembre de 1946 el I. Municipio compró "La Eléctrica Quito" con todas sus instalaciones y equipos. En este entonces contaba con 15.790 abonados y una demanda máxima de 7.840 KW.<sup>1</sup>

El plazo de duración de la Empresa es hasta el año dos mil cuarenta y uno (2041), pero podrá prorrogarse o reducirse por resolución de la Junta General de Accionistas, ateniéndose, en cada caso, a las disposiciones vigentes sobre la materia.

El capital social de la compañía es de Ciento tres millones ochocientos treinta y ocho mil setecientos sesenta y nueve dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 103 838 769.00) dividido en Acciones "nominativas" de dos clases: Ciento dos millones seiscientos cuarenta y tres mil seiscientos cincuenta y cinco acciones ordinarias y un millón ciento noventa y cinco mil ciento catorce acciones preferidas, de un dólar cada una, numeradas las ordinarias desde UNO (1) hasta CIENTO DOS MILLONES SEISCIENTAS CUARENTA Y TRES MIL SEISCIENTAS CINCUENTA Y CINCO (102 643 655); y las preferidas desde UNO (1) hasta UN MILLÓN CIENTO NOVENTA Y CINCO MIL CIENTO CATORCE (1 195 114)<sup>2</sup>

Los accionistas de la Empresa están conformados por las siguientes personas jurídicas (**Ver Gráfico No.1.1**):

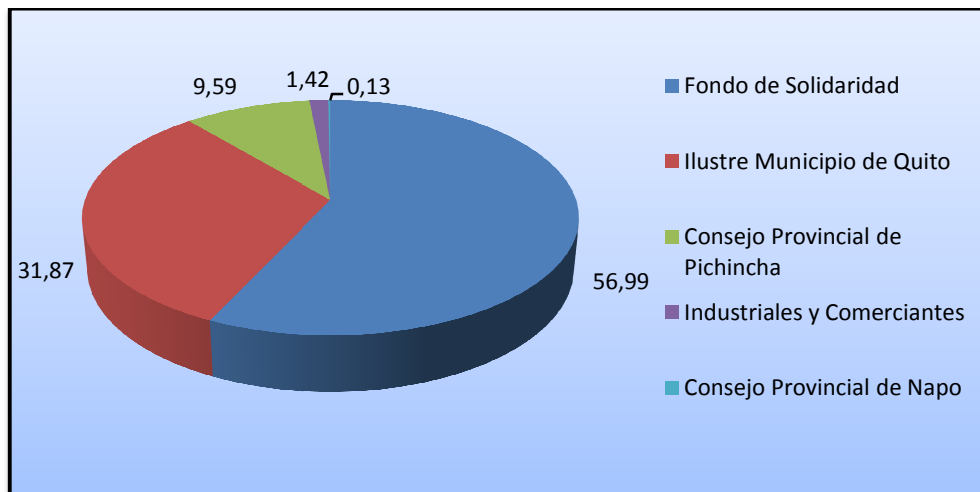
---

<sup>1</sup> [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

<sup>2</sup> Intranet Empresa Eléctrica Quito S.A.

<b><u>ACCIONISTAS</u></b>	<b>%</b>
• Fondo de Solidaridad	56.99
• Ilustre Municipio de Quito	31.87
• Consejo Provincial de Pichincha	9.59
• Industriales y Comerciantes	1.42
• Consejo Provincial de Napo	0.13
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

**GRÁFICO 1.1: DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. (%)**



FUENTE: Intranet de la Empresa Eléctrica Quito S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

3

La Empresa, para su dirección, administración y control tendrá los siguientes organismos y dignatarios:

- a) La Junta General de Accionistas;
- b) Directorio;
- c) Presidente;

<sup>3</sup> Intranet Empresa Eléctrica Quito S.A.

- d) Gerente General;
- e) Comisario; y,
- f) Auditor General.

La Junta General de Accionistas estará integrada por los titulares de las acciones quienes concurrirán personalmente o por medio de los representantes. Las personas jurídicas accionistas estarán representadas en la Junta General por sus representantes legales, quienes acreditarán su representación mediante copia certificada de su nombramiento o designación.

Los representantes legales de las personas jurídicas accionistas podrán, a su vez, hacerse representar mediante una carta dirigida al Presidente de la Empresa, otorgada a un funcionario de la misma entidad accionista que no tenga la calidad de miembro del Directorio del Empresa. No podrán representar a los accionistas, los Administradores, el Auditor y los Comisarios de la Empresa quienes reciban remuneración u honorarios de la misma.

A las sesiones de Junta General de Accionistas se convocará a los señores Auditor Interno y Auditor Externo.

Para que la Junta General pueda instalarse y deliberar en primera convocatoria, será necesario que los accionistas concurrentes representen por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del capital pagado.

Si por falta de quórum no tuviere lugar la sesión, se repetirá la convocatoria en el plazo máximo de treinta días desde la fecha fijada para la primera reunión, advirtiéndose que por ser la segunda convocatoria, la sesión se realizará con el número de accionistas presentes. Cualquiera que fuere el valor del capital social representado en la Junta General.

Para que la Junta General Extraordinaria u Ordinaria pueda acordar el aumento o disminución del capital, transformación, fusión, disolución convalidación y, en

general, cualquier modificación a los Estatutos, habrá de concurrir a ella en primera convocatoria, por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del capital pagado.

En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado y si luego de esta convocatoria no hubiere el quórum requerido, se procederá de acuerdo a lo establecido en la Ley de Compañías.

Las resoluciones de la Junta General serán tornadas por una mayoría constituida por lo menos con el setenta y cinco por ciento (75%) de votos de los accionistas presentes, los accionistas tendrán derecho a voto por proporción al capital pagado por ellos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo doscientos diez de la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.<sup>4</sup>

### **1.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La estructura organizacional de la Empresa Eléctrica S.A. está compuesta por la Junta de Accionistas, Directorio, Gerencia General, Apoyo y los niveles de Dirección, División, Departamento, Sección, Supervisión y Unidades Operativas.<sup>5</sup>

La Organización dispone de un recurso humano de 1.531 entre empleados y ejecutivos, de los cuales aproximadamente 485 pertenecen a toda la Dirección Comercial, entre personal administrativo, técnico y operativo.

Debido al gran tamaño de la Organización en el **Gráfico No. 1.2** se aprecia su Organigrama en el cual constan los niveles directivo, ejecutivo, asesor hasta los niveles de Dirección.

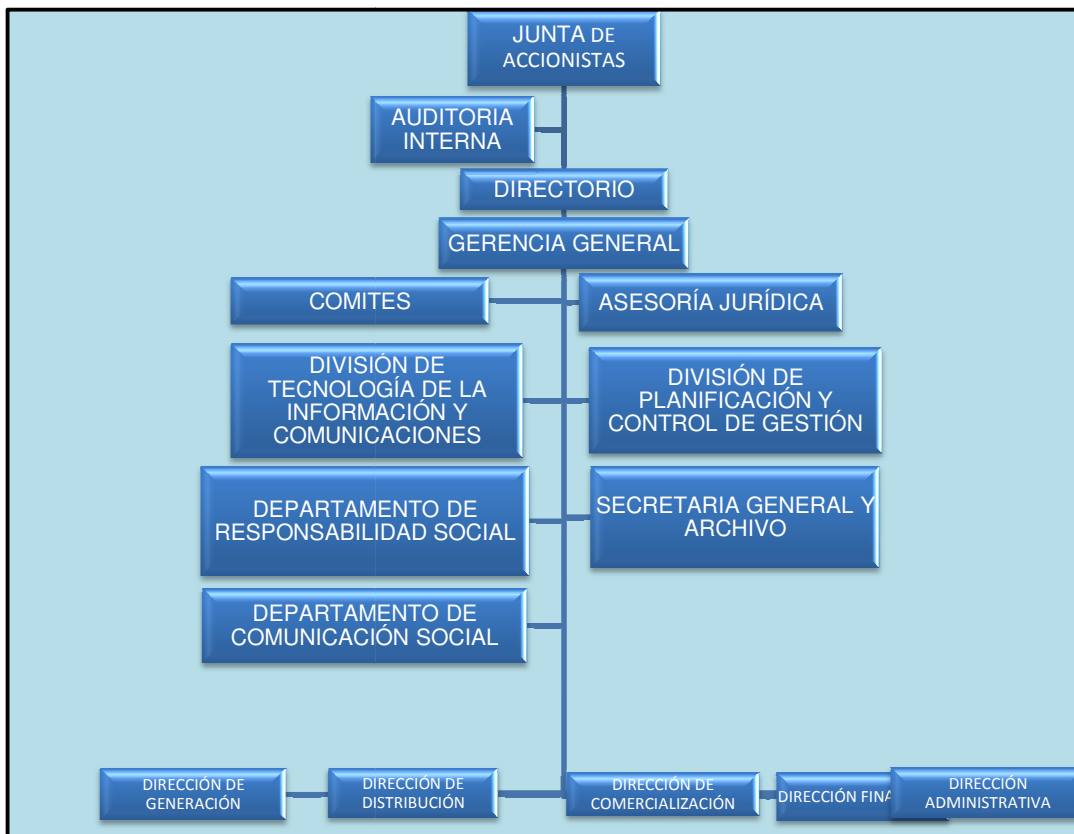
---

<sup>4</sup> Intranet Empresa Eléctrica Quito S.A.

<sup>5</sup> Intranet Empresa Eléctrica Quito S.A.

## GRÁFICO 1.2: ORGANIGRAMA GENERAL

6



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

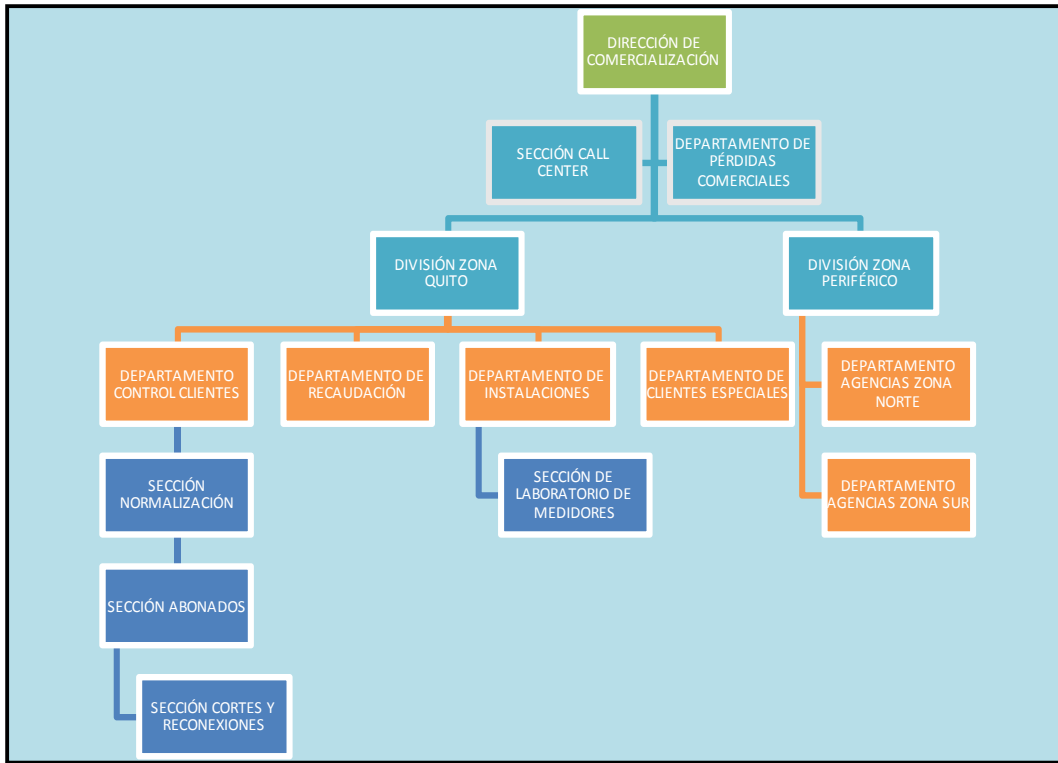
ELABORADO: PABLO ERAZO

Debido a que el enfoque del presente trabajo está relacionado con el Área Comercial, se presentará el Organigrama de la Dirección Comercial y las dependencias bajo su cargo a saber: los niveles de división, departamento, sección.

Por efectos de presentación no se ha hecho constar todas las secciones, supervisiones y unidades las mismas que permiten el desarrollo de sus actividades cotidianas, el cual se presenta en el **Gráfico No. 1.3**:

<sup>6</sup> [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

**GRÁFICO 1.3: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

Cabe indicar que en el **Gráfico No. 1.3**, donde se presenta la Estructura Orgánico Funcional no se hace constar los niveles operativos, dependientes de los diferentes Departamentos y Secciones.

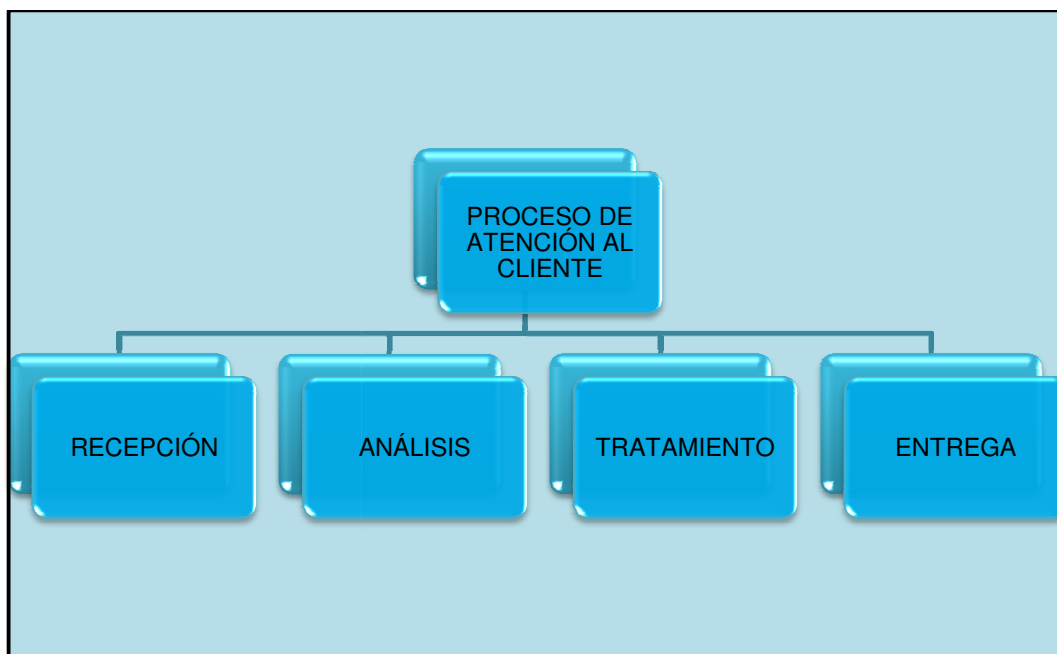
La Organización, dispone de 1.531 empleados y ejecutivos, de los cuales 485 pertenecen a la Dirección Comercial, para realizar sus operaciones Considerando que la Empresa Eléctrica Quito S.A. viene trabajando desde marzo del 2007 en una estructura por procesos, se debe indicar que esta Dirección fue definida como el Macro Proceso Comercial, teniendo como procesos que conforman su Cadena de Valor a los de: Matrícula, Facturación y Recaudación, con el control del de Pérdidas Comerciales.

<sup>7</sup> Intranet Empresa Eléctrica Quito S.A.

Sin embargo era necesario que exista un proceso que se encargue de atender los requerimientos presentados por los clientes, es decir, que cruce de una manera transversal a todos los procesos comerciales, como veremos más adelante, es decir, manejar la relación Cliente Externo-Empresa.

El Proceso que se hace referencia en el párrafo anterior es el de Atención al Cliente, el cual está conformado por cuatro subprocesos: Recepción, Análisis, Tratamiento y Entrega (Respuesta) que permitan atender los requerimientos presentados nuestros clientes, sean estos: de Solicitudes, Reclamos, Consultas o Denuncias, ilustrados en el **Gráfico No. 1.4**

**GRÁFICO 1.4: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO



### 1.1.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

**FOTO 1.1: EDIFICIO EMPRESA ELÉCTRICA-AREA COMERCIAL**



FUENTE: [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)

En la foto se observa el Edificio “Mariana de Jesús” ubicado en la Av. 10 de Agosto y Mariana de Jesús esquina, donde funciona el área Comercial, así como la Agencia de Atención al Cliente y Recaudación de mayor concurrencia.

El resto de áreas de la Empresa funcionan en diferentes inmuebles de la ciudad como son: Administrativas (Las Casas y 10 de Agosto), Distribución (10 de Agosto y Cuero y Caicedo), Técnica-Operativa (Sector El Dorado) y otras en las Subestaciones, Centrales de Generación tanto Hidráulicas como Térmicas, Centros de Atención al Cliente (Urbanos y Rurales), etc.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://images.google.com.ec>

#### **1.1.4 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

##### **REPRESENTACION LEGAL**

El Gerente General es el Representante Legal de la Empresa y el Ejecutivo responsable de la gestión económica, administrativa y técnica.

La Empresa Eléctrica Quito S.A. desde el punto de vista jurídico es una Institución de derecho privado pese a que su paquete accionario mayoritariamente es del Estado.

Se debe regir bajo los siguientes requisitos legales:

- Código del Trabajo
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA)
- Ley Orgánica de Compañías dictado por la Superintendencias de Compañías.
- Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobada el 10 de octubre de 1996.
- Manual de Gestión de la Calidad código: RI.UGC.422.MC.01
- Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobado el 22 de noviembre de 2005.
- Reglamento para la Administración del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobado el 31 de julio de 1998.

- Codificación del Reglamento de Tarifas dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobado el 17 de junio del 2002
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobado el 10 de julio del 2000.
- Ley Reformatoria a la Ley del Anciano dictada por Defensoría del Pueblo aprobado el 18 de octubre del 2001.
- Ley de Educación Física, Deportes y Recreación dictado por el Ministerio del Deporte aprobado el 10 de agosto del 2005.
- Diversas Ordenanzas Municipales expedidas por los diferentes Municipios.
- Varias Regulaciones y Reglamentos dictados por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC).
- Regulación 012/08 dictada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) aprobada el 23 de octubre del 2008.

## **1.2 PRODUCTOS O SERVICIOS QUE BRINDA**

La Empresa tiene por objeto la prestación del servicio de energía eléctrica y servicios conexos en su área de concesión, el aprovechamiento óptimo de sus redes e infraestructura eléctrica para la prestación o facilitación de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, en conformidad con la legislación aplicable, brindar servicios técnicos, servicios de comercialización y asistencia especializada en actividades relacionadas con su objeto social.

En el desarrollo de su objeto social, la Empresa podrá celebrar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos civiles o comerciales, fideicomisos, incluyendo la conformación de empresas unipersonales y sociedades civiles, mercantiles o, mediante su participación en el capital social de empresas existentes o, asumiendo cualquier forma asociativa o de alianza empresarial; impulsar actividades de naturaleza científica y tecnológica, participar en el desarrollo de sus áreas de cobertura, mediante planes de acción y de beneficio a las comunidades.<sup>9</sup>

Derivado de lo anterior se puede decir que esta Organización genera, distribuye y comercializa energía eléctrica, sin embargo se debe señalar que en los últimos años se encuentra incursionando en uno de los relacionados con su objeto social como es el efectuar Convenios de Cooperación con otras Empresas del Sector, y es así que a finales del año anterior se implantó su Sistema Informático Comercial en EMELNORTE, actualmente se encuentra en fases de implantación del mismo en la CATEG, y existen otras Empresas del país como EMELSUCUMBIOS, EMELMANABI, EMELSAD, que también se encuentran interesadas en adoptarlos.

Así mismo se pretende implantar a corto y mediano plazo los Sistemas Informáticos de Distribución y Geográfico Satelital.

De igual manera la Empresa está incursionando en otros mercados como es la prestación del servicio de internet, utilizando sus redes de energía eléctrica para la transmisión de datos, con lo cual puede otorgar un servicio de mayor calidad y con un precio competitivo.

La Empresa Eléctrica Quito S.A., hasta abril del 2009, tiene divididos a sus clientes por su ubicación geográfica y por el tipo de servicio, lo cual se observa en el **Cuadro No. 1.1:**

---

<sup>9</sup> [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec)

## CUADRO 1.1.: NÚMERO DE CLIENTES EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

10

Tarifa	Urbano			Rurales			Total		
	No. de Abonados	% con medidor	%	No. de Abonados	% con medidor	%	No. de Abonados	% con medidor	%
Residencial	454647	97	68,5	208750	94,10	31,5	663397	96,1	84,8
Comercial	79215	96,9	81,4	18149	94,7	18,6	97364	96,5	12,4
Industrial	8492	97,5	65,7	4434	96,4	34,3	12926	97,1	1,7
Bombeo de Agua	186	100	53,1	164	100	46,9	350	100	0
Entidad Oficial	1239	99,1	70,7	513	97,3	29,3	1752	98,6	0,2
Asistencia Social y Beneficio Público	997	99,1	59	693	97	41	1690	98,2	0,2
Servicio Comunitario	4526	97,3	90,4	481	94,2	9,6	5007	97	0,6
Proyecto Papallacta	1	100	100	0	0	0	1	100	0
Trolebus	13	100	100	0	0	0	13	100	0
<b>Total</b>	<b>549.316</b>	<b>97,0</b>	<b>70,2</b>	<b>233.184</b>	<b>94,2</b>	<b>29,8</b>	<b>782.500</b>	<b>96,1</b>	

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

### ÁREA DE CONCESIÓN

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

#### Provincia de Pichincha:

**Quito:** Quito, Alangasí, Amaguaña, Atahualpa, Calacalí, Calderón, Conocoto, Cumbayá, Chavezpamba, Checa, El Quinche, Gualea, Guangopolo, Guayllabamba, La Merced, Llano Chico, Lloa, Nanegal, Nanegalito, Nayón, Nono, Pacto, Perucho, Pifo, Píntag, Pomasqui, Puéllaro, Puembo, San Antonio, San José de Minas, Tababela, Tumbaco, Yaruquí, Zámiza.

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

**Rumiñahui:** Sangolquí, Cotogchoa, Rumipamba.

**Cayambe:** Ascázubi, Otón, Santa Rosa de Cuzubamba.

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

**Puerto Quito:** Puerto Quito.

**Pedro Vicente Maldonado:** Pedro Vicente Maldonado.

<sup>10</sup> Reporte de Gestión del Sistema Comercial SIEEQ

**Provincia del Napo:**

**Quijos:** Baeza, Cuyuga, Cosanga, Papallacta.

**Chaco:** El Chaco, Bombón, Linares.

**Provincia de Imbabura:** García Moreno.

**Provincia de Cotopaxi:** CLIRSEN

**GRÁFICO 1.5: ZONA DE CONCESIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

En lo referente al ámbito comercial, cabe indicar que los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- ❖ Se ingresan las solicitudes de servicios nuevos de tipo residenciales, comerciales, industriales, otros, cuyo producto final serán la instalación de equipos de medición.
- ❖ La facturación de los servicios instalados, desde la emisión de la factura, toma de lectura, control de la calidad, impresión y entrega de la

misma cuyo producto final será factura entregada, procurando que el contenido de la carta de pago sea justa, acorde con lo que el cliente haya consumido mensualmente.

- ❖ La recaudación de los valores facturados, pasando por los controles de caja, cuyo producto final será la incorporación de valores, en este sentido se ofrecen las comodidades del caso a los consumidores para realizar sus pagos, ya sean en cualquiera de nuestras agencias urbanas o periféricas, Centros Autorizados de Recaudación (CAR), Débitos bancarios o por Internet.
- ❖ Se efectúa el mantenimiento tanto de los equipos de medición como de sus accesorios (acometidas, disyuntores, caja de distribución, etc.) y la base de datos (Actualización de datos) cuyo producto final será servicio reparado o actualizado, según el caso.
- ❖ Finalmente se debe indicar que se brinda el servicio de atención al cliente, mediante la recepción, análisis, tratamiento y entrega (solución) de todos los requerimientos de nuestros usuarios a través de los diferentes canales de comunicación, de esta manera se pretende otorgar las facilidades para que pueda entrar en contacto con la Empresa, señalando que independientemente del que sea, la recepción y solución será atendida bajo los mismos procedimientos y tiempos definidos por la normativa tanto externa como interna.
- ❖ Absuelve todas las consultas que el cliente las realiza, en cuanto a procesos de atención, tiempos, requisitos para efectuar diversos trámites, entre otros, por medio de canales de fácil acceso y cómodos como son el hilo telefónico o la página web.

Un aspecto que debe indicarse es que las áreas de Generación y Distribución tienen una relación con el cliente externo, ya que en la primera de éstas, se efectúa el mantenimiento de Torres de Transmisión y Subtransmisión y Postería en Alta Tensión (46 y 138 Kv) , mientras que en la segunda se realiza el mantenimiento de: Redes Aéreas o Subterráneas en Media Tensión ( 6.3 ,13.8 y 22.8 Kv) Baja Tensión ( 120 y 240 v monofásico) (121 y 210 v trifásico),

Transformadores y Cámaras de Transformación, y Alumbrado Público ( Cambio de luminarias).

Todo lo antes señalado deriva en otorgar un servicio eficiente y oportuno a todos nuestros clientes, procurando la satisfacción de los mismos.

Los servicios que ofrece la Institución ya sean de índole comercial o distribución son atendidos en cualquiera de los Departamentos: Control Clientes (Zona Urbana), Agencias Zona Norte y Sur (Periféricas o Rurales), Sección Call Center y Clientes Especiales, a través de sus diversas modalidades que son:

- ✓ Personalizada
- ✓ Escrita
- ✓ Telefónica
- ✓ Virtual

La Atención Personalizada se la realiza en 8 agencias urbanas (El Inca, Aeropuerto y Balcón de Servicios El Condado, zona norte, Mariana de Jesús, Las Casas y Centro, zona centro, Chiriyacu y Agencia Sur, zona sur) y 13 rurales o periféricas (San Antonio, Calderón, Nanegalito, Perucho, Pedro Vicente Maldonado, Sangolquí, Machachi, Conocoto, Tumbaco, Cumbayá, Guayllabamba, El Quinche y Quijos).

La Atención Telefónica se lo realiza en el Call Center, ubicado en el Edificio Principal (Las Casas y 10 de Agosto) mediante las llamadas que ingresan por la línea gratuita No. 136.

La Atención Escrita se atiende para aquellos trámites que demandan mayor análisis y/o requieren de documentación adicional para ser resueltos.

La Atención Virtual se la realiza a través del portal de la EEQ S.A. ([www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec))



### 1.2.1 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

En el año 2008 la Empresa Eléctrica Quito S.A. atendió aproximadamente un total de 1.499.541 requerimientos, mismos que se presentan cuantitativamente en el **Cuadro No. 1.2.** y porcentualmente en el **Gráfico No. 1.5**

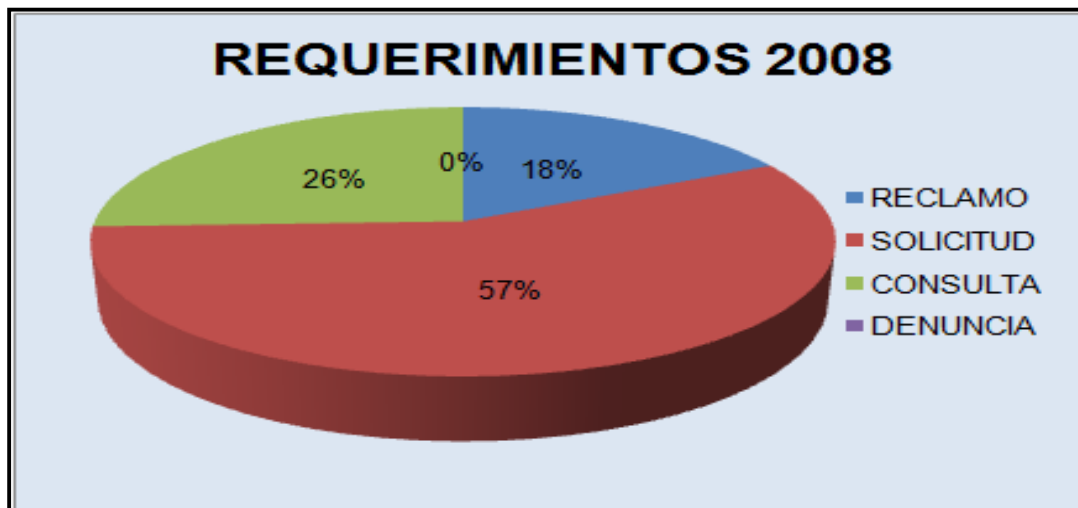
**CUADRO 1.2: REQUERIMIENTOS RECEPTADOS EN EL AÑO 2008**

MES	RECLAMO	SOLICITUD	CONSULTA	DENUNCIA	TOTAL
	CANTIDAD				
ENERO	16699	68067	40705	19	125490
FEBRERO	15409	51408	32522	19	99358
MARZO	20421	62978	32869	19	116287
ABRIL	17609	141687	32611	19	191926
MAYO	22256	68263	30742	16	121277
JUNIO	23733	65544	31346	8	120631
JULIO	22598	69312	30696	16	122622
AGOSTO	20732	64700	29458	3	114893
SEPTIEMBRE	26326	66245	31928	19	124518
OCTUBRE	28370	66638	30996	13	126017
NOVIEMBRE	24922	62280	30172	12	117386
DICIEMBRE	23652	65621	29861	2	119136
<b>TOTAL</b>	<b>262727</b>	<b>852743</b>	<b>383906</b>	<b>165</b>	<b>1499541</b>

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**GRÁFICO 1.6: DETALLE DE REQUERIMIENTOS EN EL AÑO 2008 (%)**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

### **1.3 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

Se ha utilizado como herramienta de análisis el Diagrama de Causa-Efecto para realizar la interpretación de los principales problemas que se han identificado dentro de la Organización y que a continuación se explican de forma más detallada:

#### **GESTIÓN**

##### **Ausencia de mediciones en el Proceso**

La falta de mediciones periódicas no permite evaluar y controlar la eficiencia y eficacia del Proceso lo que no permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos que deriva en resultados no esperados.

##### **Falta de monitoreo y control del proceso**

En un proceso tan sensible y complejo como es el de Atención al Cliente, se requiere efectuar un monitoreo y control periódico de los requerimientos presentados por los clientes, a fin de determinar si los primeros han sido atendidos de acuerdo con la normativa tanto interna como externa, y los segundos, es decir, que se encuentran pendientes, tomar acciones para atenderlos de forma inmediata.

#### **RECURSOS HUMANOS**

##### **Capacitación orientada al proceso**

Se puede señalar que es necesario efectuar una capacitación continua, orientada a las necesidades del personal y vinculadas con su actividad cotidiana, de esa manera tendrá mejores prácticas para atender a los clientes.

##### **Bajo trabajo en equipo**

No hay una adecuada cultura de procesos que se traduzca en las actividades cotidianas, esto conlleva a laborar todavía como islas independientes.

### **Baja comunicación entre áreas involucradas**

La baja comunicación sobre todo entre las áreas de atención al cliente versus el resto de operativas, evita la solución oportuna de los requerimientos presentados por los clientes.

## **FINANCIEROS**

### **Demora en la aprobación de presupuesto**

Los presupuestos no son aprobados de manera oportuna y son “recortados” tanto para el gasto como para la inversión, en este sentido provoca que no todos los proyectos o planes conducentes al mejoramiento continuo del proceso se cumplan en los plazos definidos.

### **Adquisiciones burocráticas**

La falta de cumplimiento en los procedimientos internos genera que el proceso de adquisiciones sea demasiado lento, que es concomitante con el punto anterior.

## **METODOLOGÍA**

### **El proceso no está claramente definido y delimitado**

Si bien es cierto que existe un procedimiento para la atención al cliente, no se encuentra definido como un proceso, eso no permite que el personal inmerso en el mismo pueda atender de una manera ágil.

### **Falta agilidad en la atención**

La falta de una correcta aplicación del procedimiento e instructivos ha determinado que los criterios no sean unificados, provocando altos tiempos de atención, varias visitas de los clientes, entre otras demoras.

## **TECNOLÓGICOS**

### **Falta de Reportes automáticos**

Los reportes son obtenidos de manera manual lo que ocasiona una demora para realizar tareas operativas y para la presentación oportuna de informes de trabajo solicitados por Jefaturas Superiores, Auditoría Interna u Organismos de Control y Regulación Externos.

### **Falta integración de los Sistemas Informáticos**

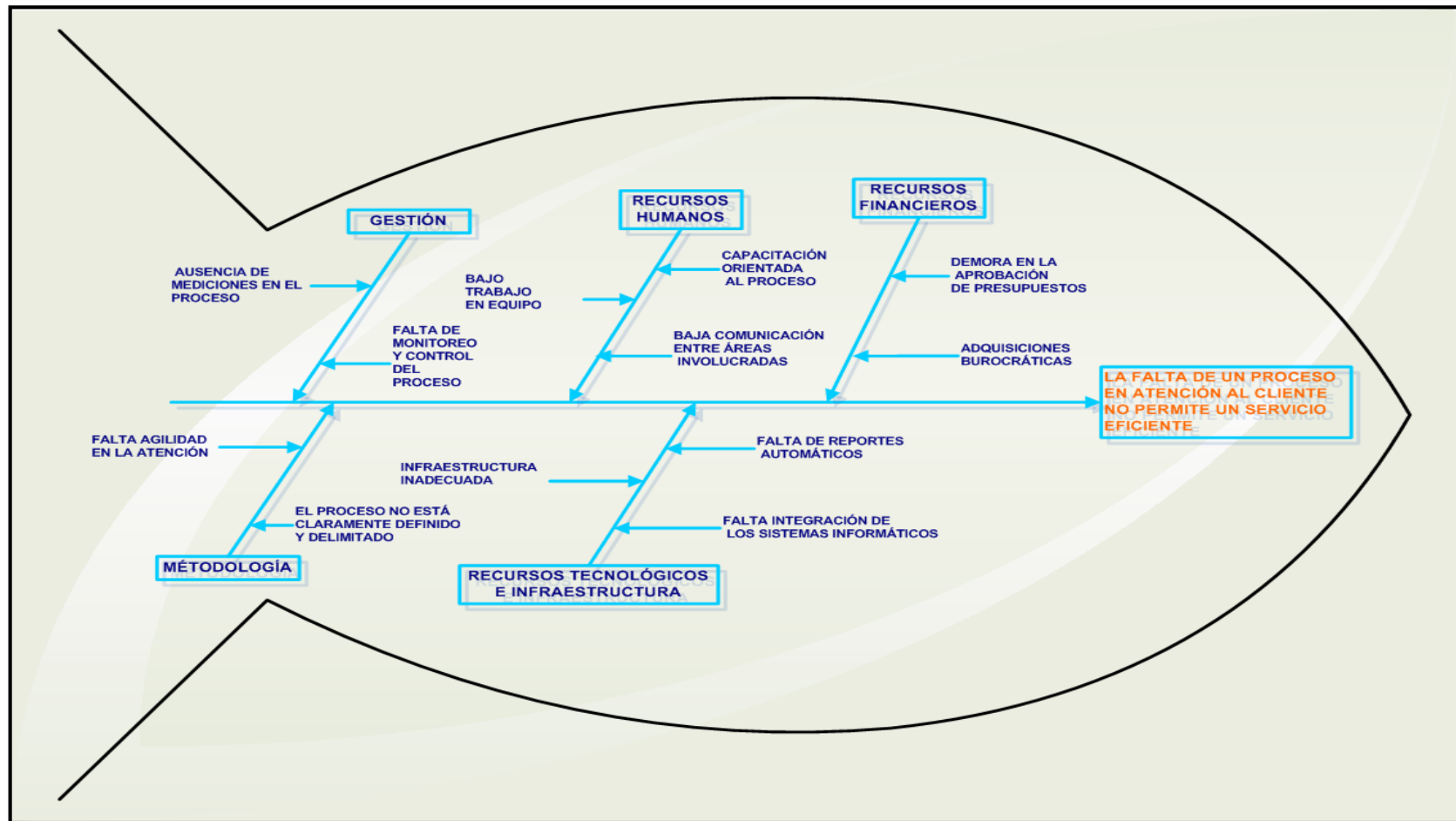
La atención al cliente desde la recepción hasta la solución del requerimiento presentado por el usuario debe hacerse de forma integral, para lo cual es fundamental la combinación de los sistemas informáticos para establecer los tiempos de atención que son definidos por el Ente de Control Externo y la normativa interna.

### **Infraestructura inadecuada**

No existe una infraestructura apropiada para la atención al cliente, ya que se debe brindar la mayor y mejor de las comodidades tanto al personal cuanto al cliente que acude a la Empresa.

Estos son las principales causas que impiden al Proceso ser eficiente y eficaz, capaz de cumplir satisfactoriamente con los requerimientos presentados por los clientes, tanto internos como externos; sin duda alguna se buscará a través del Direccionamiento Estratégico y una administración por procesos más efectiva que permita planificar, organizar, dirigir y controlar de mejor manera, a fin de optimizar los tiempos y costos de las diferentes actividades inmersas en este proceso, con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad que se traduzca en la satisfacción del cliente, considerando que el Proceso de Atención al Cliente es la imagen de la Empresa, al ser el primer punto de contacto.

GRÁFICO 1.7: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

#### **1.4 MARCO TEÓRICO**

El mejoramiento de los procesos es un objetivo primordial, sobre todo en aquellas Empresas que tienen implementado Sistemas de Gestión de la Calidad, como el caso que nos ocupa.

Bajo esta premisa se ve la necesidad de aplicar las mejores prácticas con la finalidad de establecer relaciones vitales y personales con sus clientes. Es así que se debe tender a la excelencia en los puntos de contacto.

Muchas de las organizaciones tienen una especie de pánico al recibir los reclamos o quejas que presentan sus clientes, sin embargo otras ven como una oportunidad para avanzar hacia esa superación, y el servicio al cliente de la Empresa Eléctrica Quito S.A. debe enmarcarse en este sentido.

Un factor considerado primordial para que una Compañía sea la poseedora de las mejores prácticas en servicio al cliente, es la capacitación de sus empleados para que estos a su vez puedan mejorar las expectativas de los clientes frente a los productos y servicios.

Sin duda un paso en la dirección correcta es que la base de datos que una organización desarrolle para el registro de los reclamos presentados por sus clientes; adicionalmente debe analizar y dirigir las consultas a las personas más aptas para resolverlas.

Otro aspecto relacionado con el tema viene a ser la facilidad de contacto que tiene el cliente externo con la Empresa, y en este sentido esta Empresa ha ido buscando los canales disponibles, como son los telefónicos y virtuales, sin embargo no se han llegado todavía a los niveles que manejan otras Empresas del Sector a nivel Latinoamericano o Mundial, por citar la Públicas de Medellín, que es un modelo a seguir, en cuanto a este punto debo citar que ellos disponen de un "Contact Center" muy robusto y eficiente, un Departamento para atender a los clientes internos y personal que realiza esta función visitando el domicilio del cliente, por mencionar.

El mejorar e implementar algunas de las mejores prácticas dentro del área de Atención al Cliente en la Empresa Eléctrica S.A. persiguen satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se debe considerar que al trabajar en mejoramiento de procesos, es necesario definir lo que es un proceso, uno de los conceptos es: "Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto o servicio (resultado) para un cliente interno o externo"

### **ELEMENTOS DE UN PROCESO**

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor sea este interno o externo.
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

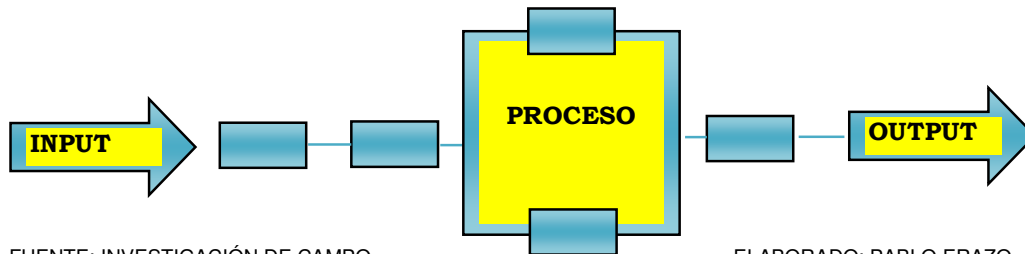
### **CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS PROCESOS**

- **Son medibles:** Se pueden incorporar medidas de valor tales como: Tiempo, costo, calidad
- **Son adaptables:** Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)
- **Se puede detectar** con facilidad la problemática asociada a cada proceso

## ¿Qué es producto?

Es el resultado del proceso

**GRÁFICO 1.8: ESQUEMA BÁSICO DE PROCESOS**



Las herramientas técnicas más utilizadas para desarrollar un marco teórico son las siguientes:

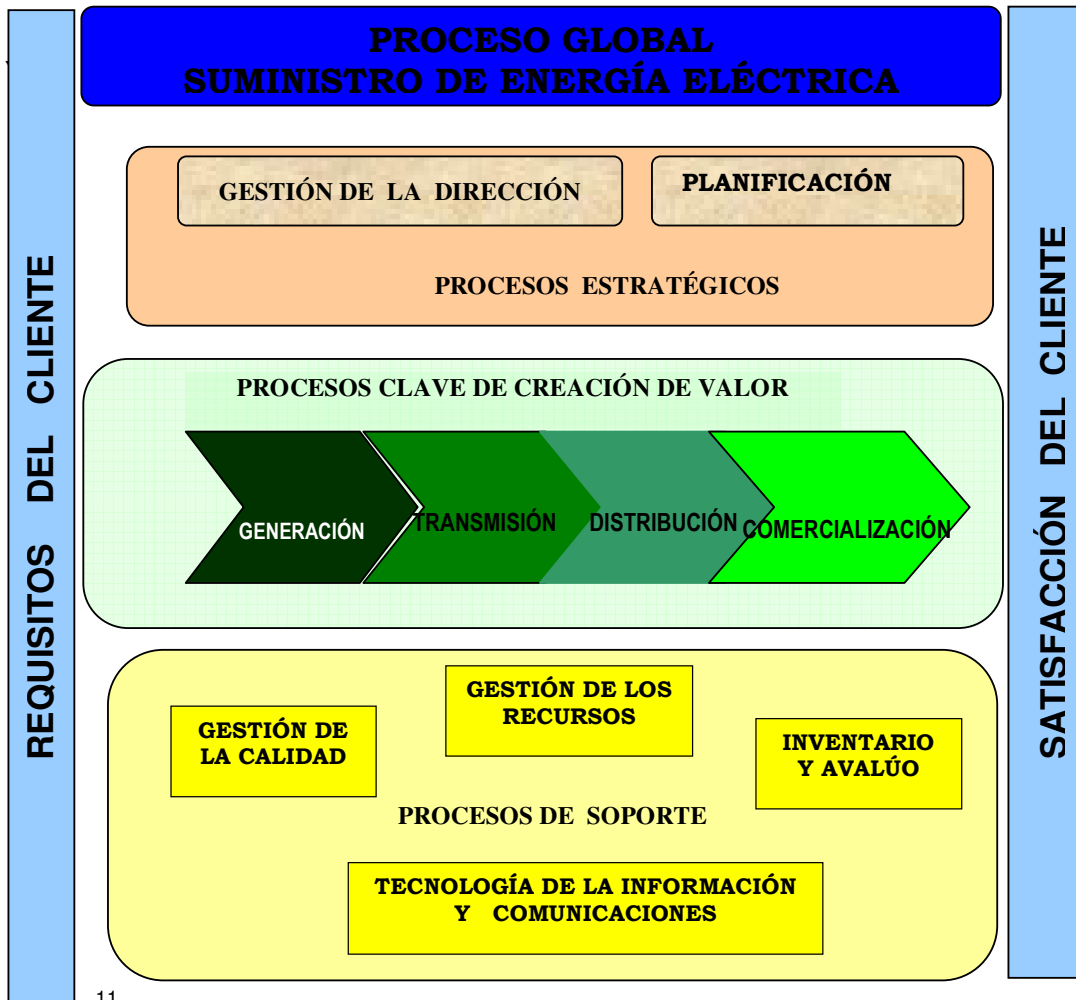
**Cadena de Valor:** La Cadena de Valor es básicamente, una manera de analizar de forma estratégica la actividad organizacional, descomponiendo a la empresa en sus partes constitutivas procurando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor lo cual facilita la toma de decisiones.

Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforman todos los procesos que generan productos y servicios, desde los insumos hasta la entrega del producto terminado.

En el **Gráfico No. 1.9** se presenta Mapa de Procesos que incluye los procesos gobernantes, creación de valor y apoyo de la Empresa Eléctrica Quito S.A., cuya entrada o insumo son los requisitos o requerimientos del cliente, la cadena productiva está conformada por los Macro procesos de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización, resultado de lo cual se obtiene el producto o servicio final que es la satisfacción del cliente.



GRÁFICO 1.9: MAPA DE PROCESOS DE LA EEQ.S.A.



11

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

### Diagrama IDEF 0:

IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos

<sup>11</sup> www.eeq.com.ec

rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo.

De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

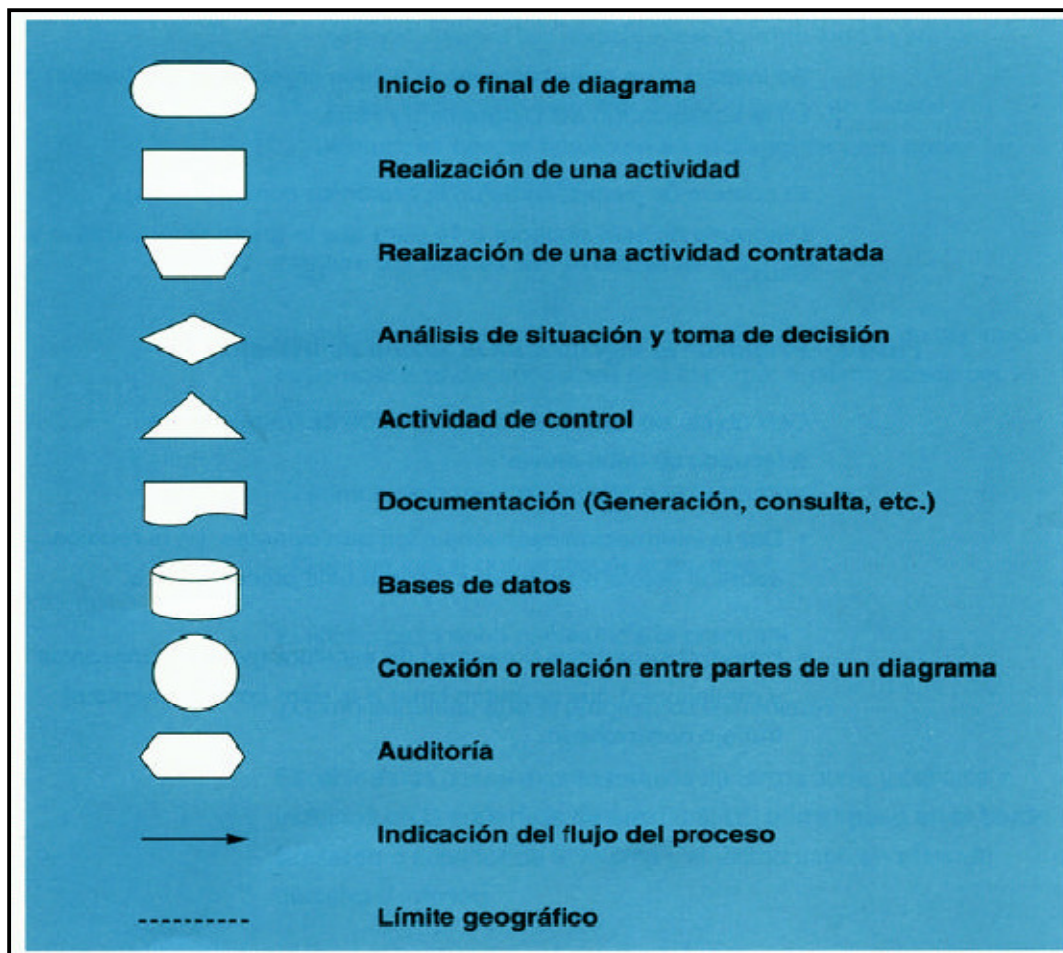
**Inventario de Proceso:** Se realizan cuando existen procesos, documentados o sin documentar, con lo cual proporciona información más detallada de cómo Jerarquizar los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo, llegando al nivel de Subprocesos.

**Normas ISO:** Dentro de la norma existe la hoja ISO en donde se debe documentar y describir los procesos de la empresa, en ésta se detalla el objeto, alcance, referencias, identificación, definiciones, responsabilidad, procedimiento y las modificaciones que se realicen al proceso.

**Flujodiagramación:** Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, es un diagrama que expresa de una forma gráfica las diferentes operaciones que componen un procedimiento o una parte de éste que permite establecer una secuencia cronológica.

Los símbolos que se utilizarán se detallan a continuación:

**GRÁFICO 1.10: SIMBOLOS DE DIAGRAMACIÓN**



12

**Hoja de Mejoramiento de Procesos:** Es una herramienta que permite ver de una mejor manera los problemas y las alternativas de solución, se especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

**Levantamiento de Procesos:** Cuando existen una serie de actividades que tienen ingresos y resultados, estamos hablando de procesos, a pesar de que estos no se encuentren documentados. Sin embargo es necesario levantar de manera organizada las actividades y darles un nombre.

**Indicadores de Gestión:** es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

### **Organización por Procesos**

A continuación se presenta la organización dentro de la Empresa Eléctrica Quito S.A.

### **PROCESOS GOBERNANTES:**

Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas. Está conformado por:

- **NIVEL DIRECTIVO**
  - Junta General de Accionistas
  - Directorio

- **NIVEL EJECUTIVO**
  - Gerencia General

## **PROCESOS OPERATIVOS Y DE APOYO**

Comprende las actividades relacionadas con la gestión técnica, operativa, financiera y administrativa, que permite la generación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Está conformado por:

- **NIVEL OPERATIVO Y DE APOYO**
  - Dirección de Generación
    - División de Planificación Técnica
    - División de Generación
    - División de Operación y Mantenimiento
    - División de Diseño y Construcción
    - División de Ingeniería Civil
  - Dirección de Distribución
    - División de Ingeniería de Distribución
    - División de Ejecución y Recepción de Obras
    - División Operativa de Distribución
  - Dirección de Comercialización
    - Call Center
    - Departamento de Pérdidas Comerciales
    - División Zona Quito
    - División Zona Periférica
  - Dirección Administrativa
    - Dirección de Servicios Generales
    - División de Recursos Humanos
    - División de Desarrollo Organizacional

- División de Tecnología de la Información y Comunicaciones
- Dirección de Finanzas
  - División de Programación Económica y Presupuestaria
  - División de Contabilidad
  - Departamento de Tesorería
  - División de Adquisiciones
  - División de Bienes y Bodegas

## **PROCESOS DE ASESORIA**

Comprende las actividades relacionadas con la asesoría en los campos jurídico y de comunicación, que orienta la toma de decisiones de los diferentes actores internos de la empresa. Está conformado por:

- **ASESORÍA DEL NIVEL DIRECTIVO**
  - Auditoría General
  - Comisarios
- **ASESORIA DEL NIVEL EJECUTIVO**
  - Asesoría Jurídica
  - Secretaría General
  - Relaciones Públicas
  - Responsabilidad Social

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**Actividad:** Suma de tareas, se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia de actividades en forma ordenada da como resultado un proceso o subproceso.

**Atención al Cliente:** conjunto de actividades interrelacionadas propias del Procedimiento de Atención al Cliente, desarrolladas en todo contacto Cliente – Empresa a través de cualquiera de los canales de comunicación disponibles, con la finalidad de orientar, proveer información clara y precisa, así como receptar, gestionar la solución, e informar el estado de los trámites generados por el requerimiento del Cliente.

**Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Medida en que las características del servicio prestado cumple con las expectativas del Cliente.

**Cliente:** Es quien accede a un servicio o producto por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**Consulta:** Es un requerimiento por medio del cuál el cliente expresa sus inquietudes sobre los diferentes servicios que presta la EEQ.S.A., a través del Procedimiento de Atención al Cliente.

**Consumidor:** Es la persona natural o jurídica, que acredite dominio sobre una instalación que recibe el servicio eléctrico debidamente autorizado por el Distribuidor, dentro del área de la concesión, incluye al consumidor final y al gran consumidor.

**CRM:** (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) sistema informático que permite la administración de la relación con los clientes, es parte de una

estrategia de negocio centrada en el cliente, haciendo referencia también a los sistemas informáticos que dan soporte a la misma

**Datamart:** una versión especial de almacén de datos (data warehouse). Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. Los datos existentes en este contexto pueden ser agrupados, explorados y propagados de múltiples formas para que diversos grupos de usuarios realicen la explotación de los mismos de la forma más conveniente según sus necesidades

**Denuncia:** Es un requerimiento por medio del cual el cliente notifica el mal uso de los servicios que presta la EEQ.S.A., por parte de un empleado o una tercera persona.

**Distribuidor:** Empresa eléctrica titular de una concesión que asume, dentro de su área de concesión, la obligación de prestar el Servicio público de suministro de electricidad a los Consumidores.

**Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, con relación a lo planeado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

**Empresa:** Es la concesionaria de la distribución del servicio eléctrico en un área determinada y que tiene la obligación de prestar el servicio público de suministro de electricidad a los consumidores. Para el estudio se trata de la Empresa Eléctrica Quito S.A.

**Estrategia:** Conjunto de habilidades necesarias para lograr un fin.



**Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones<sup>13</sup>.

**Procedimiento:** Es la descripción secuencial en que se van generando las actividades inherentes a determinado proceso o subproceso. Para el efecto se debe tomar en cuenta que se debe dar respuesta a las preguntas: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, PARA QUÉ, CON QUÉ, CON QUIÉN se realizarán las actividades.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

**Procesos Comerciales:** Conjunto de subprocesos o actividades que norman las diferentes actividades necesarias para: otorgar nuevos servicios, facturar los valores consumidos, recaudar los mismos; y hacer controles sobre el buen uso de la energía, pérdidas comerciales y cartera.

**Reclamo:** Es un requerimiento por medio del cuál el cliente refleja su inconformidad relacionada con los servicios que presta la EEQ.S.A., a través del Procedimiento de Atención al Cliente.

**Requerimiento:** Es el tipo de trámite que realiza el cliente ya sea este reclamo, solicitud, consulta o denuncia, relacionado con los procesos de la Empresa.

**Requerimiento de primer nivel:** Son aquellos trámites que no requieren de un análisis posterior y sobre los cuales se puede ejecutar una acción al momento del contacto con el cliente. (atención personalizada y telefónica)

**Requerimiento de segundo nivel:** Este tipo de trámites tienen las siguientes características:

---

<sup>13</sup> [www.definicion.org](http://www.definicion.org)

- Necesitan un análisis más detallado dado su grado de dificultad.
- Requieren de información/documentación no disponible en el momento de la atención.
- Pueden ingresar por la Web o por medio escrito.
- Son escalados desde el primer nivel.
- Pueden generarse cuando el cliente no está de acuerdo con el resultado obtenido con la atención de primer nivel.

**Servicio:** Actividad o labor que realiza una empresa para atender una necesidad específica del cliente.

**Sistema:** Se refiere al Sistema informático Comercial

**Solicitud:** Es un requerimiento por medio del cual el cliente solicita un servicio de la EEQ.S.A, a través del Procedimiento de Atención al Cliente.

**Subproceso.-** Actividades relacionadas que forman parte integral de un Macro proceso.

**Valor Agregado:** Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.