

**CAPITULO 2**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO**  
**ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se efectuará un enfoque de la situación actual de la Empresa Eléctrica Quito S.A. mediante el análisis de los factores externos e internos que están afectando el desarrollo normal de la atención al cliente dentro del ámbito comercial, a fin de obtener las estrategias apropiadas que mejoren la calidad de la atención proporcionada a sus proveedores internos y al consumidor externo.

Adicionalmente se va a establecer una propuesta de direccionamiento estratégico para el Proceso de Atención al Cliente estableciendo la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias y el mapa estratégico que permitan brindar a éste herramientas para consolidar su liderazgo nacional y latino americano.

**GRÁFICO 2.1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA**



FUENTE: DOCUMENTO DR. GALO MORENO

ELABORADO: PABLO ERAZO

## **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Para realizar el análisis externo se tomará en cuenta tanto el macro ambiente como el microambiente, y una vez analizados y evaluados nos permitirán identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la Organización.

### **2.1.1 MACRO AMBIENTE**

#### **2.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

Los factores políticos que influyen en la organización y citaremos a continuación:

##### **2.1.1.1.1 FILOSOFIA Y PLANES DE GOBIERNO**

La acción decidida del Gobierno Nacional y al apoyo político que está brindando al sector eléctrico ecuatoriano, existe una nueva tendencia que está tomando fuerza y que está configurando un nuevo paradigma de desarrollo, que se orienta hacia la recuperación por parte del Estado de la iniciativa en la planificación del sector y en la ejecución de grandes proyectos de infraestructura, en especial los de generación eléctrica, respetando los derechos de las comunidades y la preservación ambiental.

Como acciones emblemáticas de la nueva y revolucionaria orientación política hacia este sector, se ha arrancado con la construcción de la más grande y vigorosa infraestructura hidroeléctrica que jamás haya tenido el país, cuando se han asignado los recursos financieros para la ejecución de los proyectos: Mazar, Sopladora, Toachi Pilatón y Ocaña, y se ha comprometido el financiamiento del proyecto Coca Codo Sinclair.

El Plan Maestro de Electrificación 2007-2016 que presenta el CONELEC a la ciudadanía, marcará un hito en el nuevo sendero que el Gobierno Nacional ha trazado para el País y para el sector eléctrico y se inscribe en el ámbito de las políticas y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, que en este ámbito persiguen “Desarrollar un sistema eléctrico sostenible, sustentado en el aprovechamiento de los recursos renovables de energía disponible, que garantice un suministro económico, confiable y de calidad”.

**Conclusión:** El Gobierno Nacional se encuentra comprometido en cambiar la imagen del sector eléctrico mediante nuevos modelos de administración que incorporen las Empresas del sector, los cuales se basan en una adecuada planificación que permitan contar con procesos eficientes y eficaces, para satisfacer las necesidades de sus clientes, por ende se convierte en una Oportunidad alta.

#### **2.1.1.1.2 UNIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORAS ELÉCTRICAS**

Desde mediados del año anterior el Ministerio de Electricidad trabaja en un proyecto relacionado con la necesidad de crear una única empresa que aglutine a las veinte existentes para dotar de energía a todo el país, con la finalidad de fijar un solo precio tarifario, cuyo primer paso es viabilizar un proyecto de Ley de Empresas Públicas.

En la actualidad el valor está fijado en 8 centavos el kilovatio hora para los consumidores de las Distribuidoras, lo cual disminuyó el costo promedio hasta mayo del 2008 que era de 16,8 centavos, además que el déficit tarifario fue mayor a los 200 millones de dólares, el cual asumirá el Estado.

Con esta medida Empresas como la de nuestro estudio no se han visto afectadas puesto que sus costos fluctuaban estos valores, a diferencia de otras que esperarán las inversiones del estado para cubrir su déficit de tarifas.

**Conclusión:** Este aspecto se convierte en una Oportunidad alta para la Empresa porque al ser considerada líder dentro del sector, le permitirá liderar este proyecto, situación que ya dio inicio a través de los Convenios de Cooperación con otras empresas del sector eléctrico.

#### **2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

Factores económicos que afectan a la organización y que se detallan a continuación:

##### **2.1.1.2.1 FALTA DE INVERSIÓN EN PROYECTOS ELÉCTRICOS**

La inseguridad jurídica que se vive en el Ecuador ha sido la razón para que los inversionistas nacionales y extranjeros no miren con buenos ojos y consideren

al sector eléctrico como de alto riesgo. Analizando las inversiones en los países sudamericanos se concluye que en el periodo entre 1992 y 1999 se producen las mayores inversiones extranjeras directas llegando al 5% del PIB de la región, contrario a lo sucedido en los últimos años (2000 en adelante) donde las inversiones se redujeron notablemente.

La falta de inversión para la construcción de nuevas centrales de generación, especialmente hidroeléctricas, ha sido la razón para que en el Ecuador no se puedan reducir las tarifas.

Pero esas obras no se han ejecutado por falta de dinero, pues el Estado no puede destinar recursos a las empresas eléctricas porque constan como sociedades anónimas, aunque fueron constituidas con fondos públicos, situación que cambiaría con la Ley de Empresas Públicas.

**Conclusión:** El nivel de inversión estará limitado el presente año por la crisis financiera mundial, que ha reducido los ingresos del Estado, por ende esta es una Amenaza alta puesto que se restringe la asignación de presupuesto para la ejecución de proyectos de inversión que permitan mejorar los procesos de la Empresa.

#### **2.1.1.2.2 DEMORA DEL ESTADO EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN**

A partir de este año, el Estado tomó la decisión de entregar recursos económicos a las Distribuidoras destinados al presupuesto de inversión, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, transferencias de valores que hasta el momento no se han hecho efectivos, por lo que la Empresa ha tenido que realizar sus proyectos con sus recursos propios. Otro aspecto que está influyendo es la reducción del Valor Agregado de Distribución (VAD) el mismo que es obtenido para los niveles de subtransmisión, media tensión y baja tensión y su costo, en cada uno de ellos, tiene los componentes de costo de capacidad, administración, pérdidas y comercialización.

En el caso que nos ocupa este valor ha sido reducido en un 9%, aproximadamente, afectando las inversiones previstas, adicionalmente desde este año, los clientes con tarifas comerciales e industriales ya no pagan el 10% del valor de su consumo por concepto del FERUM (Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal).

**Conclusión:** Si el Estado no entrega los fondos ofrecidos la Empresa no podrá ejecutar con normalidad sus planes de mejoramiento durante el año en curso, lo que se constituye en una Amenaza Alta.

### 2.1.1.2.3 INFLACIÓN

De acuerdo con lo manifestado por el Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En una economía dolarizada como la nuestra, los porcentajes de inflación elevados resultan perjudiciales para el mantenimiento del sistema económico, en la **Tabla No. 2.1**, se presenta una evolución de la inflación en los últimos dos años de manera mensual:

**CUADRO 2.1: VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL**

VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL  
(INFLACIÓN MENSUAL)

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO MENSUAL
2007	0.30	0.07	0.10	-0.01	0.03	0.39	0.42	0.07	0.71	0.13	0.50	0.57	0.27
2008	1.14	0.94	1.48	1.52	1.05	0.76	0.59	0.21	0.66	0.03	-0.16	0.29	0.73
2009	0.71	0.47	1.09										0.76
PROMEDIO	0.66	0.55	0.83	0.51	0.36	0.38	0.34	0.09	0.46	0.05	0.11	0.29	

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (MARZO 2009)

ELABORADO: PABLO ERAZO

En la **Tabla No. 2.1**, se presenta un resumen de la inflación de acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

**TABLA 2.1: Evolución de la Inflación en el Ecuador**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Si se realiza una comparación con la inflación acumulada a marzo del 2009 versus marzo del 2008 el incremento es de 0,88% lo que implica una disminución del riesgo que podría levemente afectar la economía del país.

**Conclusión:** Este factor afecta la economía de los habitantes de la ciudad, por ende los pagos por consumo eléctrico podrán sufrir un retraso que se refleje en la oportunidad de recaudar los valores facturados, por lo que se convierte en una Amenaza baja.

#### 2.1.1.2.4 TASAS DE INTERÉS

Esta es otras de las variables que influyen en el desarrollo económico de una empresa, porque de acuerdo con ésta permitirá que se puedan efectuar los créditos tanto nacionales como internacionales puntuales y necesarios para el desarrollo del negocio.

**TABLA 2.2: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS  
EN EL ECUADOR**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La organización requiere de préstamos solamente cuando no dispone de los recursos para la compra de energía.

**Conclusión:** En este caso se convierte en una Amenaza baja, ya que la necesidad de endeudamiento es mínima.



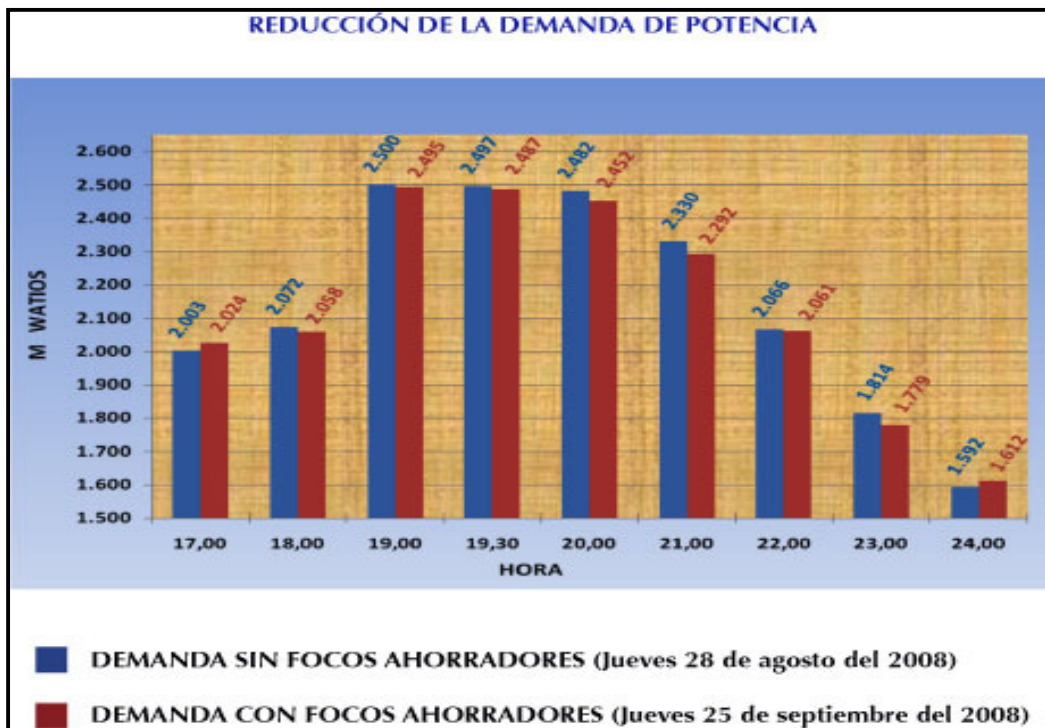
### 2.1.1.3 FACTORES SOCIALES

#### 2.1.1.3.1 PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL

La Empresa Eléctrica Quito S.A. colabora con el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, mediante la sustitución de focos incandescentes por los compactos, la idea es de reemplazar cerca de seis millones de estos por los ahorradores.

En el caso de la EEQ S.A. este plan favorecerá a alrededor de 20.000 clientes que se ven beneficiados por la Tarifa de la Dignidad (hasta 110kw de consumo).

**GRÁFICO 2.2: REDUCCIÓN DE LA DEMANDA DE POTENCIA**



FUENTE: MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

En el **Gráfico No. 2.2** se aprecia la reducción de la demanda potencia al 25 de septiembre del año anterior, según proyecciones de Transelectric, en el 2009 la demanda nacional de energía será de 2.970,1 Mw, lo cual sería un incremento superior al 5% con relación al 2008. Eso quiere frenar el Ministerio de Electricidad con planes como la sustitución de focos incandescentes por ahorradores, entre otros.

**Conclusión:** La racionalización de la energía es beneficiosa para el sector, al realizarse la sustitución de focos a nivel nacional, el cliente consumirá menos, por ende el valor de sus planillas mensuales se reducen, para la Eléctrica Quito este factor se convierte en una Amenaza baja porque el 3% de sus clientes residenciales se benefician de la tarifa de la dignidad y en esa proporción disminuirán sus ingresos.

#### **2.1.1.3.2 POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO**

La Tasa de desempleo a marzo del 2009 en las principales ciudades del país: Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala y Ambato, se sitúa en un 8.6% significa que existen grandes grupos de personas sin trabajo, a más que crece la ola delincencial, la pobreza se incrementa día tras día.

Este factor requiere la elaboración de programas y proyectos que permitan enfrentar este fenómeno social que está ligado a la falta de recursos económicos de la población a nivel local, regional y nacional.

Si no se efectúa una correcta planificación, organización, control y dirección al interior de la Institución, los procesos pueden estarán fuera de control, y se verán afectados sus indicadores de gestión, sobre todo los relacionados con la recuperación de cartera activa, con tendencia a convertirse en inactiva al corto plazo, si no se toman las medidas de precaución.

**TABLA 2.3: ÍNDICE DE EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO  
EN EL ECUADOR**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

FUENTE: INEC

Bajo este precepto implica que estos seres humanos a penas tienen para subsistir conjuntamente con sus familias, entonces existen dos escenarios, que son: debido a estos factores la tendencia será el ahorro de energía eléctrica, entonces el consumo será menor y por ende la Empresa factura menos, y el otro es que ni siquiera tiene los recursos mínimos para efectuar reservas menos para cancelar los valores facturados como consecuencia se inicia una cultura del robo y del hurto de la electricidad, lo que traduce en pérdidas para la Institución.

**Conclusión:** El incremento de la tasa de desempleo provoca que sea una Amenaza alta para la Empresa porque este factor conduce al aumento de la cartera vencida y el hurto de energía o perjuicio a los equipos y/o accesorios de la Empresa que producen pérdidas comerciales.

#### **2.1.1.4 FACTORES CULTURALES**

##### **2.1.1.4.1 MAYOR RESPONSABILIDAD PARA PREVENIR ACCIDENTES**

No existe una cultura de prevención y seguridad en la industria de la construcción, y en el cumplimiento de Ordenanzas Municipales, pese a que la Empresa ha emprendido con campañas artístico culturales tendientes a evitar accidentes con energía eléctrica, sin embargo generalmente los afectados y en ocasiones los medios de comunicación asignan un cierto grado de imputabilidad a la Institución.

**Conclusión:** Este aspecto también se convierte en una Amenaza baja, debido a que la imagen de la Organización se ve afectada cuando ocurre al menos un accidente de esta índole.

#### **2.1.1.5 FACTORES DEMOGRÁFICOS**

##### **2.1.1.5.1 INCREMENTO DE LA POBLACIÓN**

El crecimiento demográfico de una región, ciudad y país es un aspecto que debe considerarse para el desarrollo de una nación, relacionándolo con la presente tesis, podemos decir que del incremento de la población concurre a la necesidad de satisfacer necesidades en los sectores de vivienda, educación, salud, etc.

Al relacionarlo con el primero de los mencionados, existe un requerimiento por disponer de energía eléctrica, por lo tanto esto obliga a que la Distribuidora construya mayor cantidad de proyectos, instale redes, postes, medidores, etc.

Obviamente esto guarda relación con los recursos que ésta disponga para satisfacer esta demanda.

## CUADRO 2.2: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

PROVINCIA Y CANTONES	AÑO 2008			AÑO 2009		
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL
<b>PICHINCHA</b>	<b>2.720.764</b>	<b>1.936.195</b>	<b>784.569</b>	<b>2.758.629</b>	<b>1.960.931</b>	<b>797.698</b>
QUITO	2.093.458	1.579.186	514.272	2.122.594	1.599.361	523.233
MEJIA	71.557	14.071	57.486	72.553	14.251	58.302
PEDRO MONCAYO	29.122	6.892	22.230	29.527	6.980	22.547
RUMIÑAHUI	74.963	64.092	10.871	76.006	64.910	11.096
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	12.194	3.440	8.754	12.364	3.484	8.880
PEDRO VICENTE MALDONADO	11.339	4.439	6.900	11.496	4.496	7.000
PUERTO QUITO	19.457	2.579	16.878	19.728	2.612	17.116

POBLACIÓN	Cantidad	Porcentaje
<b>Incremento Anual Total</b>	<b>37.865</b>	<b>1,40%</b>
<b>Incremento Anual Urbano</b>	<b>24.737</b>	<b>1.28%</b>
<b>Incremento Anual Rural</b>	<b>13.128</b>	<b>1.67%</b>

FUENTE: INEC

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Los índices de crecimiento de la población demuestran que es una Oportunidad alta para la EEQ S.A. porque se incorpora un mayor número clientes que le permitirán aumentar sus ingresos, siendo necesario tener procesos de atención ágiles y eficientes.

### 2.1.1.5.2 POBLACIÓN DISPERSA

En el primer capítulo se mencionó que el área de concesión de la Empresa abarca algunas provincias como: Pichincha, Napo, Imbabura y Cotopaxi, eso quiere decir en “buen romance” que la población se encuentra dispersa, para lo cual el poder atenderla demanda mayor cantidad de recursos técnicos, tecnológicos, financieros, logísticos y otros, sin embargo la Empresa tiene la posibilidad de dar servicio a estos sectores.

**Conclusión:** Debido a la zona de atención que debe atender la compañía se convierte en una Oportunidad media puesto que a mediano plazo debe atender

las necesidades de sus clientes que le permitan mejorar sus ingresos, siempre que disponga de los recursos financieros necesarios.

## **2.1.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS**

### **2.1.1.6.1 TECNOLOGÍAS INTELIGENTES**

Estamos en una época donde el factor tecnológico actualmente determina el destino de las empresas o Instituciones, los cambios en la tecnología puede afectar seriamente la salida de los productos dentro de la misma,

La Empresa hace disponibles los datos e informaciones por medio de la Intranet, correo electrónico y del Sistema Integrado de Información (SII), soportado en una infraestructura centralizada de servidores y un sistema de comunicaciones integrado por redes LAN, MAN y WAN, lo cual facilita la disminución de tiempo mediante el uso de procesos.

En la actualidad es casi imposible ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas de la tecnología y es de suma importancia que se mantenga totalmente eficiente el Sistema Integrado de Información, principalmente el Macro Proceso Comercial, por su relación directa con el consumidor final, que se apoya en los siguientes software: Sistema de Información Comercial (SIEEQ), para las actividades de los Procesos Comerciales Matrícula, Facturación, Recaudación y Pérdidas Comerciales. SIDEBENCH, para obtener resultados de los indicadores de gestión de los procesos comerciales soportados en el SIEEQ. Datamart Comercial, procesa información estadística de gestión soportada en el SIEEQ y el Customer Relationship Management (CRM) que permite administrar eficientemente la relación con el cliente externo.

Este última permite al personal de atención al cliente registrar todos los requerimientos presentados por los clientes, en una pantalla de front , e iniciar el proceso de atención a través de interfaces con los sistemas de back como el

SIEEQ , Sistema de Distribución (SDI) o el Sistema Informático Geográfico (GIS).

Se encuentran en fase de implementación los Sistemas de Digitalización de documentación, Datamart del CRM (para obtener los resultados de los indicadores de gestión del Proceso de Atención al Cliente) y el Sistema de Flujo de Clientes ( Ordenador de Turnos automático).

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas siendo necesario mantener sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas en óptimas condiciones.

**Conclusión:** el manejo eficiente de la información facilita brindar un mejor servicio tanto a los clientes internos como los externos y ayuda en la toma de decisiones, además de la disminución de los costos permitiendo integrar y mejorar el desempeño de las actividades de los procesos de la Empresa, por ende los comerciales y la atención al cliente, por lo que constituye una Oportunidad alta.

#### **2.1.1.6.2 INCORPORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS**

El Gobierno Nacional estableció una política de sistemas informáticos libres, los cuales deben ser utilizados por las empresas del sector público, bajo este precepto es fundamental efectuar los cambios informáticos en todos los sistemas operativos, base de datos, software de la Institución tendientes al cumplimiento de esta disposición.

En pocas palabras es necesario incorporarlas a corto y mediano plazo con lo cual se convierte en un beneficio para estos sectores y en el caso específico de la Empresa Eléctrica Quito S.A. se tendrá un ahorro aproximado de 3 millones de dólares en la adquisición de permisos y licencias para utilizar los paquetes informáticos que no son libres.

**Conclusión:** Se convierte en una Oportunidad alta para la organización porque se optimiza el manejo informático y sus recursos económicos.

## **2.1.1.7 FACTORES AMBIENTALES**

### **2.1.1.7.1 APOYAR A LAS ENERGIAS RENOVABLES (EOLICA, SOLAR, BIOMASA)**

El desarrollo de nuevas energías renovables es un tema que en el Ecuador todavía está en una fase de estudio y planificación, situación que ya es extemporáneo para países del primer mundo, sin embargo se han dado los primeros sobre todo al aprovechamiento de un recurso como el solar que dispone el país de acuerdo con su ubicación geográfica vista desde el Mapa Solar, a diferencia de la energía eólica que no es un recurso disponible, salvo el caso de la Región Insular, en donde ya es utilizado, pero debido a que el segmento de mercado es reducido.

Mediante el uso de estas energías mejoraremos positivamente el impacto ambiental, reduciendo la emanación de gases tóxicos o la contaminación de los ríos.

**Conclusión:** La investigación y el estudio de este tipo de energías permitirán cuidar el medio ambiente, las mismas generarán una Oportunidad media.

### **2.1.1.7.2 OPOSICIÓN DE GRUPOS AMBIENTALISTAS**

Las Empresas en su afán de ofertar mayor cantidad de energía eléctrica, en unos casos, elaborar nuevos proyectos de redes en transmisión y distribución, en otros, para satisfacer la demanda de su área de concesión en algunos casos tiene que afrontar dificultades ocasionadas por grupos ambientalistas o comunidades que no permiten la construcción de subestaciones o tendidos de líneas que se ubican y pasa, respectivamente, por zonas que estos consideran pueden afectar a sus pobladores, dado el potencial grado de contaminación que puedan ocasionar, tales como: gases tóxicos, desechos a los ríos, ruido, etc.

**Conclusión:** Este factor se convierte en una Amenaza media para la Empresa porque no puede atender requerimientos básicos de los habitantes, como es el de contar con el fluido eléctrico o de mejor calidad.



## **2.1.2 MICROAMBIENTE**

### **2.1.2.1 CLIENTES**

La Empresa está orientada al cliente y busca día a día satisfacerlo de manera integral, a través de una comprensión profunda y permanente de sus necesidades y expectativas. Suministra información oportuna, veraz y clara sobre sus productos y servicios, y vela por la calidad de los mismos. La política de la calidad formaliza el compromiso con los clientes y define los enfoques básicos que debe seguir la organización en su relación con este.

Debemos mencionar que la medición de la satisfacción de los clientes es evaluado por medio de un Organismo Internacional como la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), la cual realiza encuestas anuales a los clientes residenciales de las diferentes Empresas afiliadas a este Organismo de las áreas de calidad que son: Suministro de Energía, Satisfacción en: Información y Comunicación con el cliente, Factura de Energía, Imagen, Calidad Recibida y la Atención al Cliente.

En cada una de éstas se obtiene un indicador que se denomina IDAR, el cual mide el Índice de Satisfacción en cada área de calidad, que para el caso que nos ocupa, Atención al Cliente, evalúa nueve atributos a saber:

Facilidad para entrar en contacto con la Empresa, Tiempo esperando hasta ser atendido, Agilidad en la Atención al Cliente, Conocimiento que los empleados tienen sobre el asunto, Calidad en la información brindada, Calidad de la Atención, Plazo informado para la realización de los servicios, Solución definitiva de los problemas y Cumplimiento de los plazos solicitados.

Con los resultados obtenidos por cada una de las áreas de calidad se obtiene el indicador global de Satisfacción al Cliente denominado ISCAL.

.

En el **Gráfico No. 2.3** se encuentran los resultados obtenidos en el año 2008 por parte de la Empresa Eléctrica Quito S.A. y que a continuación se presentan:

**GRÁFICO 2.3: RESULTADO ENCUESTAS CIER 2008 EN LA EEQ S.A.**



FUENTE: DOCUMENTO ENCUESTAS CIER AÑO 2008

**Conclusión:** De acuerdo con los resultados obtenidos podemos apreciar que la Organización obtuvo un 62.1% en el área de calidad: **ATENCIÓN AL CLIENTE**, lo que se convierte en una Oportunidad alta, puesto que aportar con el incremento del índice de satisfacción al cliente es uno de los objetivos estratégicos definidos por la Institución.

### 2.1.2.2 PROVEEDORES

En la presente tesis, los proveedores del proceso de atención al cliente en el área comercial son internos, ya que se encargan de entregarle los insumos para que pueda atender reclamos, solicitudes, consultas y denuncias, estos son: Procesos de Distribución, Procesos Comerciales: Matricula, Facturación, Recaudación y Pérdidas Comerciales.

**Conclusión:** Considerando que el estudio de este proyecto no está orientado al análisis de la Empresa sino únicamente de un área, este factor no interviene.

### 2.1.2.3 ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN

Los organismos de control están directamente relacionados con la naturaleza de la organización y la actividad que realiza; por lo tanto podemos indicar que Empresa Eléctrica Quito S.A. está controlada y regulada por la Superintendencia de Compañías, Procuraduría General del Estado, Contraloría General del Estado, CENACE, CONELEC, Auditoría Externa.

### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

De acuerdo con la Ley de Compañías en el “**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.” De acuerdo con sus Estatutos la Empresa Eléctrica Quito S.A. es una compañía anónima, por lo tanto está regida bajo esta ley pese a que la mayoría de sus accionistas pertenecen al sector público.

La información anual presentada al año 2008 se presenta en el **Cuadro No. 2.3**

**CUADRO 2.3: INFORME A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

AÑO	FECHA DE ENTREGA	BALANCE	NÓMINA ACCIONISTAS	INFORME GERENTE	INFORME COMISARIO	DEBE PRESENTAR AUDITORIA	PRESENTÓ AUDITORIA EXTERNA
2008	23/04/2009	NO	NO	NO	NO	SI	SI
2007	24/04/2008	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2006	24/04/2007	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2005	02/05/2006	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2004	20/04/2005	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2003	07/04/2004	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2002	07/04/2003	SI	SI	SI	SI	SI	SI

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

ELABORADO: PABLO ERAZO

## **LEYES ORGÁNICAS**

Entre las principales que guardan relación con el objeto del negocio son las siguientes: Ley del Sector Eléctrico, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor o La Ley Reformatoria a la Ley del Anciano, las cuales determinan una serie de derechos y obligaciones que deben cumplir tanto las compañías como sus consumidores.

## **PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

“Se determina taxativamente que el Procurador es el Representante Judicial del Estado, y que le corresponde ejercer el patrocinio del Estado, dentro de los límites territoriales como fuera de ellos, asesorar al Estado sobre la inteligencia y aplicación de la Constitución, la Ley y más normas legales o reglamentarias, emitir informes sobre contratos y supervisar el irrestricto cumplimiento de la Ley en los actos y contratos que atañen a la cosa pública.

Dentro de esta nueva concepción constitucional y legal, la Procuraduría General del Estado, es un Organismo de Control, que junto a la Contraloría General del Estado, el Ministerio Público, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y las Superintendencias de Bancos, de compañías y de Telecomunicaciones, tiene que velar por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Ecuador”.<sup>14</sup>

Bajo este contexto, la Empresa está controlada por este Organismo y por consiguiente deberá entregar la información que éste requiera.

## **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

Es un Organismo Técnico Superior de Control, que efectúa auditorías a las entidades públicas y privadas que reciben recursos públicos, para verificar su correcta utilización y recomendar el mejoramiento de su gestión.

---

<sup>14</sup> [www.pge.gov.ec](http://www.pge.gov.ec)

De igual forma la organización se encuentra inmersa en este ámbito por lo tanto debe sujetarse a la gestión de control que realiza la Contraloría General en la rendición de cuentas de los funcionarios públicos ,fortaleciendo el control, fiscalización y auditoria que se ejecutan a las entidades del Estado y a las personas jurídicas de derecho privado con participación Estatal, aplicando indicadores estratégicos, de gestión y de desempeño institucionales, para determinar el cumplimiento de los objetivos de cada entidad evaluada, así como la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de sus operaciones, programas y proyectos.

### **CENACE**

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) depende del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos conjuntamente con otros ministerios (energía y minas, transporte, electricidad) así como el Fondo de Solidaridad y Petroecuador, que deben cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La Corporación CENACE administra con seguridad, calidad, y economía, tanto el funcionamiento técnico del Sistema Nacional Interconectado e interconexiones internacionales, como el aspecto comercial del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), incluyendo las transacciones internacionales de electricidad, cumpliendo la normativa para satisfacer a sus clientes.

En este sentido como la Organización adquiere su producto en el MEM y forma parte del Sistema Nacional Interconectado por lo que debe acatar las condiciones definidas por este Organismo, que como se observa va más allá, ya que tiende al cumplimiento de objetivos superiores a nivel país.

### **CONELC**

Uno de los principales entes reguladores que tiene el sector eléctrico es el Consejo Nacional de Electricidad (CONELC) el mismo que tiene la facultad de controlar a las Empresas Generadoras, Transmisora y Distribuidoras del país.

En este sentido la Institución deberá mandatoriamente cumplir con los distintos Reglamentos y Regulaciones vigentes.

Principalmente podemos destacar el Reglamento Sustitutivo del Servicio de Electricidad en donde se definen a través del Contrato de Suministro la relación contractual con sus clientes.

El Reglamento de tarifas, que define el pliego tarifario a aplicarse para todos los consumidores de su área de concesión, en otras palabras define los valores a facturarse por consumo y sus diferentes rubros, tasas e impuestos.

Las Regulaciones de calidad del servicio como la 004/001 o el último 012/08 relacionada con la atención de los reclamos presentados por los clientes, ésta última se encuentra en fase de desarrollo que entrará en vigencia en abril del 2010, la cual es fundamental en el desarrollo del presente trabajo, por su estrecha relación con el consumidor final.

### **AUDITORÍA EXTERNA.**

La Empresa Eléctrica Quito S.A. obtuvo su Certificación de Calidad ISO 9001 2000 en marzo del 2007 en todos sus macro procesos, por ende constantemente está sujeta a que le realicen auditorías de calidad externas por parte de la Certificadora Internacional, conducente a la detección de novedades conocidas en este ambiente como “no conformidades” sean éstas consideradas como graves o medias y también se realizan observaciones que son menores, para que se realicen acciones preventivas y correctivas conducentes al mejoramiento continuo de sus procesos.

**Conclusiones:** Como se pudo apreciar la Empresa debe responder ante diferentes instancias para cumplir con las diversas leyes, reglamentos, regulaciones mandatorios, por lo que considero es una Amenaza alta para ésta.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno se toma en consideración las unidades que influyen de manera directa en la prestación del servicio y determinar las Fortalezas y Debilidades que afronta la atención al cliente en el área comercial de la Empresa Eléctrica Quito S.A.

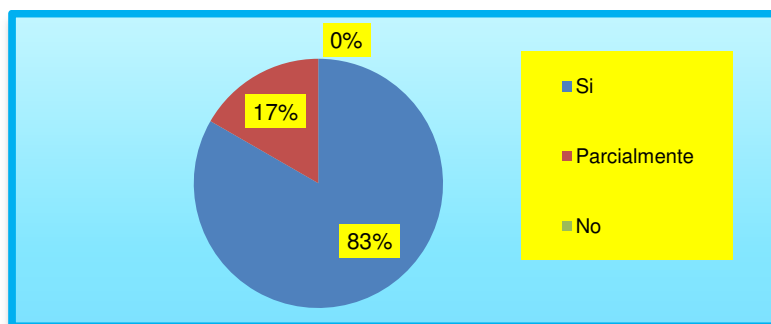
### 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Consiste en revisar cómo se encuentra el proceso administrativo de la Empresa, esto es relacionado con su planeación, organización, ejecución y control.

Se realizaron encuestas al personal inmerso en la atención al cliente del área comercial para determinar su capacidad administrativa y se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos de la Empresa y de su área de trabajo?

**GRÁFICO 2.4: CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**



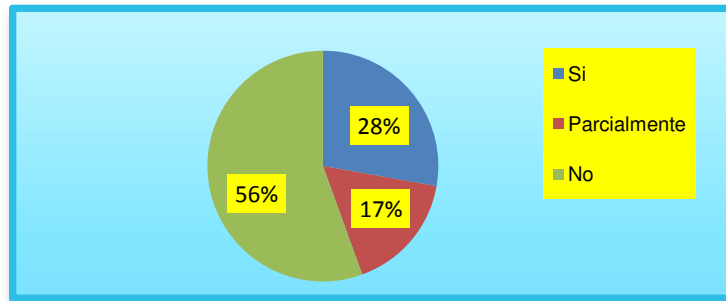
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la Empresas lo que constituye en una Fortaleza alta.

2. ¿Realiza sus actividades acorde con el Procedimiento de Atención al Cliente vigente?

GRÁFICO 2.5: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

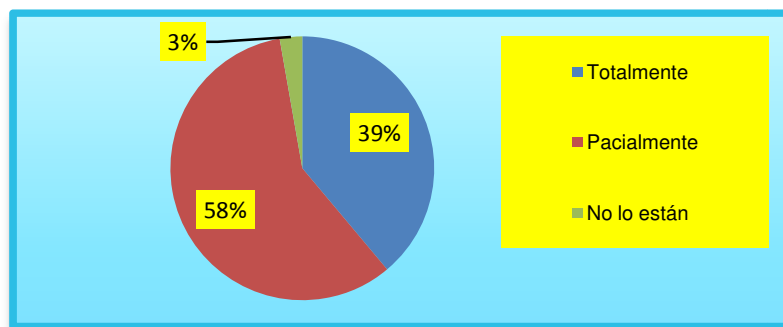


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Los empleados no tienen el suficiente conocimiento sobre la aplicación del Procedimiento para Atención al cliente eso dificulta el poder desarrollar las actividades cotidianas de mejor manera, lo que constituyen una Debilidad media.

3. ¿Conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidad de su cargo?

GRÁFICO 2.6: CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO



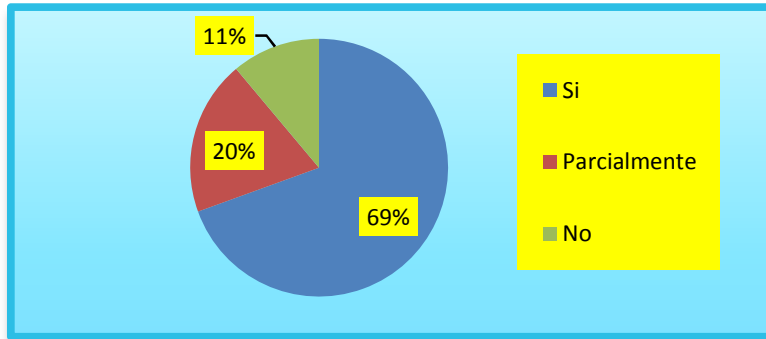
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Las funciones, responsabilidades y perfil del cargo no están completamente descritos, lo que se constituye en una Fortaleza media.



4. ¿Se realiza un seguimiento periódico a los planes de acción y presupuestos anuales?

**GRÁFICO 2.7: SEGUIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS ANUALES**



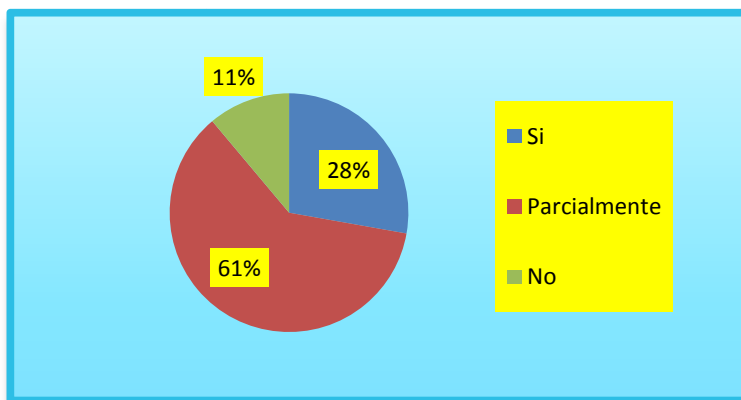
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Existe un seguimiento de los planes de acción y presupuestos anuales lo que permitirá llegar a cumplirlos, lo que constituye una Fortaleza alta.

5. ¿El Proceso de Atención al Cliente se encuentra plenamente definido?  
¿Conoce si existe como un proceso?

**GRÁFICO 2.8: EXISTE EL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**



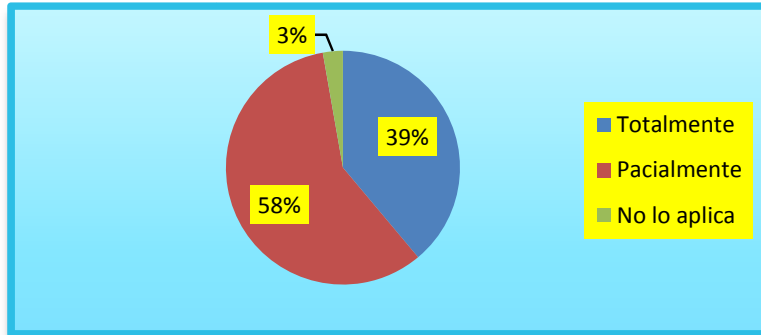
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El Proceso de Atención al Cliente no está claramente definido como tal, por lo que se convierte en una Debilidad alta.

6. ¿Los Subprocesos del Proceso de Atención al Cliente los aplica en su trabajo?

GRÁFICO 2.9: APLICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS EN SU TRABAJO



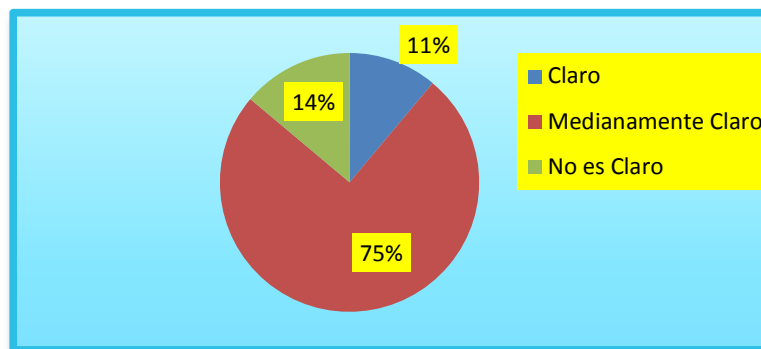
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Los Subprocesos que se dispone al no ser los adecuados, la aplicación de los mismos por los empleados constituyen una Debilidad Alta para la Institución.

7. ¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación entre áreas involucradas?

GRÁFICO 2.10: FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE AREAS



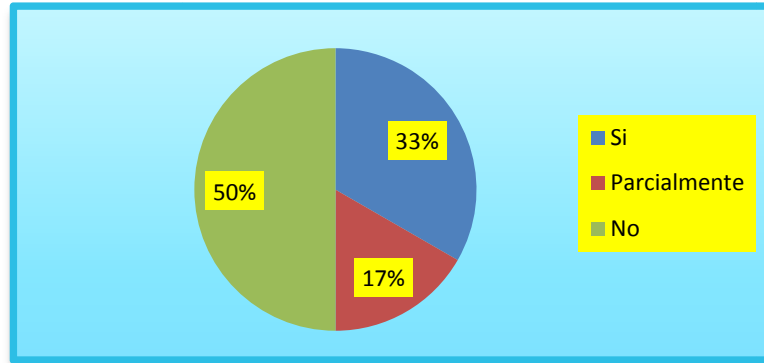
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** La información y la comunicación entre unidades involucradas no fluye de una manera clara lo que implica una Debilidad media.

8. ¿Considera usted que se realiza un seguimiento y control de los requerimientos presentados por el cliente?

GRÁFICO 2.11: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS



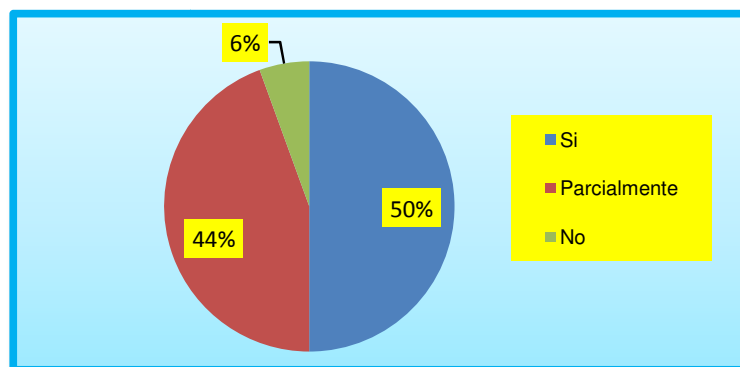
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal de atención al cliente considera que el seguimiento y control de requerimientos presentados por el cliente se lo efectúa de forma parcial, lo que constituye una Debilidad alta.

9. ¿Se ha establecido un sistema de control de trámites pendientes que mejoren los tiempos de atención?

GRÁFICO 2.12: CONTROL DE TRÁMITES PENDIENTES PARA MEJORAR TIEMPOS DE ATENCIÓN



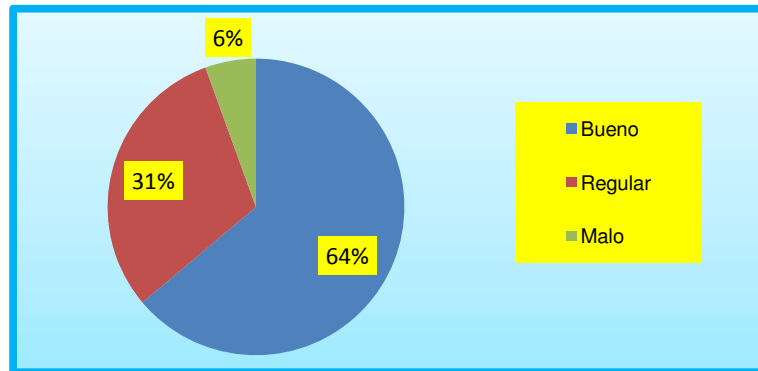
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Se aprecia que el control de trámites pendientes se lo realiza de forma parcial, incidiendo en la atención oportuna, lo cual se convierte en una Debilidad media.

**10. ¿Cómo califica a este sistema de control?**

**GRÁFICO 2.13: CALIFICACIÓN SISTEMA DE CONTROL**



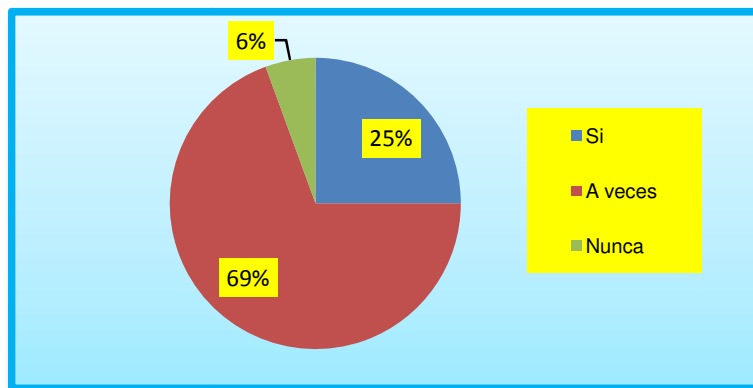
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Pese al resultado relacionado con el 64% de los encuestados dicen que el sistema es bueno, pero hay un 34% que está entre regular y malo, esto implica una Debilidad media.

**11. ¿Considera usted que los procesos administrativos son burocráticos?**

**GRÁFICO 2.14: PROCESOS ADMINISTRATIVOS BUROCRÁTICOS**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** En este factor se debe trabajar bastante porque una de las metas de la Alta Dirección así como de la Empresa y los Organismos Reguladores es

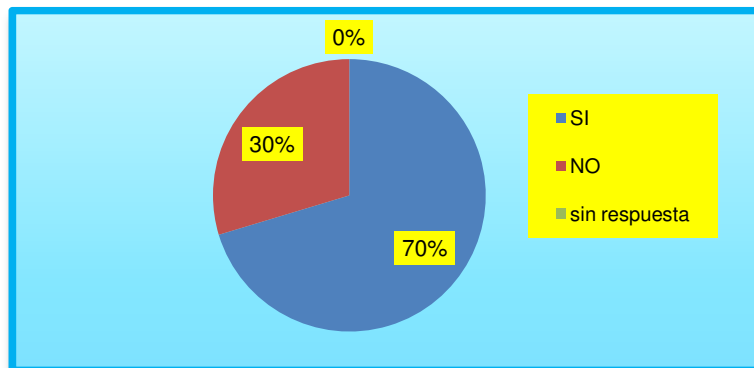
reducir la burocracia en sus procesos administrativos por lo que se considera una Debilidad alta.

## 2.2.2 CAPACIDAD DE SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN

Con la finalidad de conocer la percepción del cliente relacionado con la capacidad del servicio y comercialización del personal de atención al cliente, se realizaron las siguientes encuestas durante la semana del 22 al 28 de abril del 2009, en la Agencia Mariana de Jesús debido a que es la de mayor afluencia de público, considerando una muestra de 64 clientes que presentaron sus diferentes requerimientos.

1. **¿Considera que los trámites en las agencias de servicio al cliente son atendidos acorde con sus expectativas?**

**GRÁFICO 2.15: TRÁMITES ATENDIDOS ACORDE CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

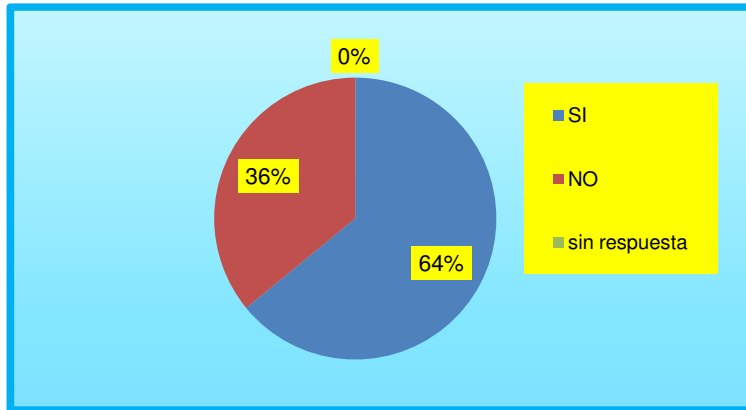


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El resultado de las encuesta indica que es una Fortaleza baja ya que los trámites deben ser atendidos de forma más eficientes y oportunos.

2. Los requerimientos presentados por usted a través de la atención telefónica han sido receptados en los tiempos esperados por usted:

GRÁFICO 2.16: ATENCIÓN TELEFÓNICA

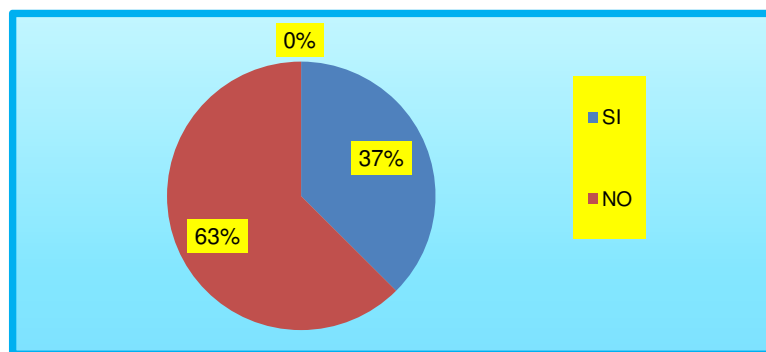


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Uno de los canales preferidos por el cliente para entrar en contacto con la Empresa es por este medio, por lo que se deben mejorar los tiempos de recepción, por lo que actualmente se tiene una Fortaleza baja,

3. ¿Considera usted que existe facilidad para interactuar a través de la página web?

GRÁFICO 2.17: ATENCIÓN VIRTUAL

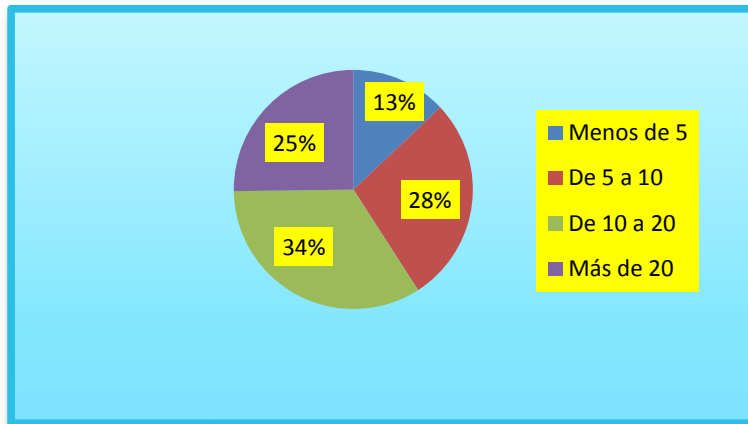


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Existe dificultad para entrar en contacto con la Empresa, por este canal lo que se convierte en una Debilidad media para la Empresa.

#### 4. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

GRÁFICO 2.18: TIEMPOS DE ESPERA (MINUTOS)

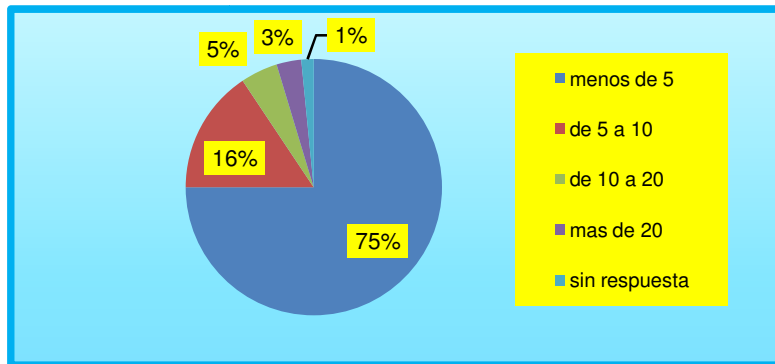


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El tiempo de espera mayor a 10 minutos está en un 59% lo que implica una Debilidad media, demostrando que la Empresa requiere mejorar los tiempos de espera.

#### 5. ¿Cuánto tiempo duró su atención en la estación de trabajo?

GRÁFICO 2.19: TIEMPOS DE ATENCIÓN EN TRÁMITES DE PRIMER NIVEL

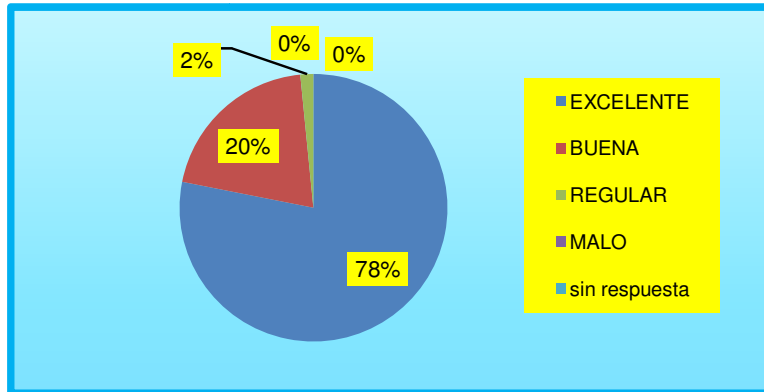


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Los tiempos de respuesta para atender los requerimientos de solución inmediata están en un 91% entre menos de 5 y hasta 10 minutos, lo que es una Fortaleza alta porque los trámites se receptan de forma rápida.

6. La cortesía recibida fue:

GRÁFICO 2.20: NIVEL DE CORTESÍA

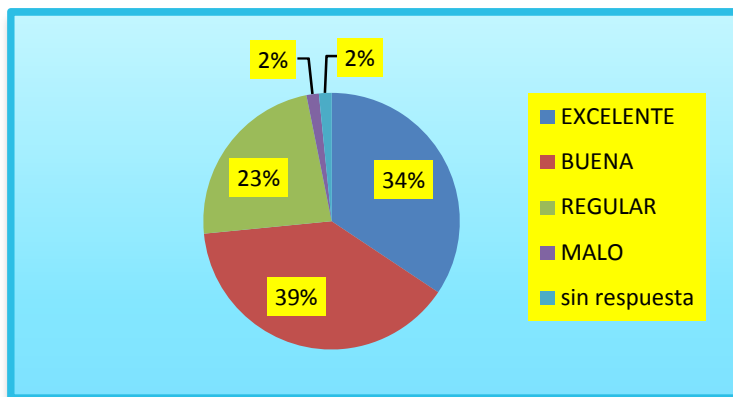


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Este factor sin duda alguna influye en la calidad de la atención al cliente y se aprecia que entre buena y excelente se obtuvo un 98%, lo que traduce en una Fortaleza alta, al disponer de personal amable con el cliente.

7. ¿Cómo considera el conocimiento del personal que atendió su requerimiento.

GRÁFICO 2.21: GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL



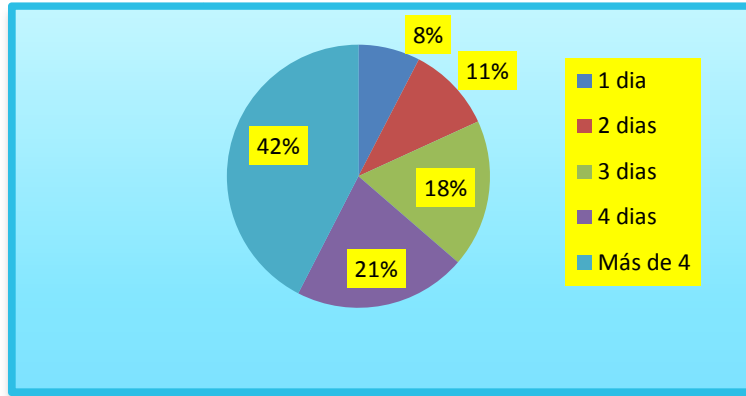
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** La percepción del cliente relacionado con este atributo implica que la Institución debe reforzar en la capacitación a su personal, lo que constituye una Fortaleza media.



8. ¿El tiempo de solución de su reclamo fue:

GRÁFICO 2.22: TIEMPO DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS (DÍAS)



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

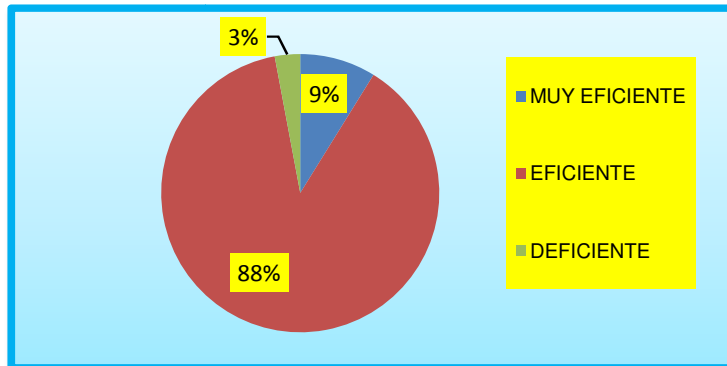
**Conclusión:** Existe demora en la solución de los reclamos presentados por los clientes, lo que constituye en una Debilidad Alta.

### 2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

En base a las encuestas realizadas, los resultados son los siguientes:

#### 1. ¿Qué opina usted sobre el sistema informático comercial?

GRÁFICO 2.23: FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMERCIAL

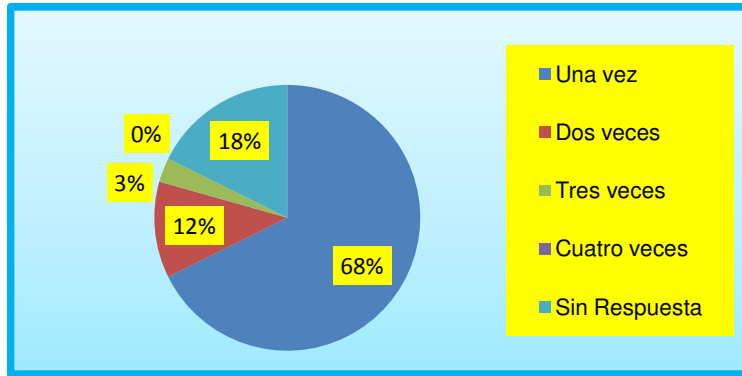


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal percibe que el sistema comercial opera en óptimas condiciones, por lo que constituye una Fortaleza alta en el área comercial.

2. ¿En el mes con qué frecuencia el sistema sufre interrupciones?

GRÁFICO 2.24: INTERRUPCIONES EN EL SISTEMA

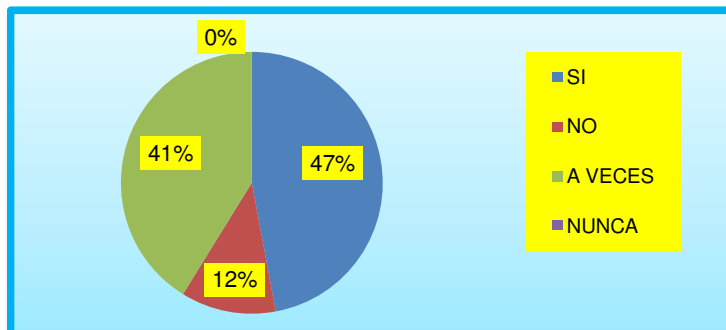


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Las interrupciones del sistema originan demoras en las actividades técnicas, administrativas y operativas por ende este factor se convierte en una Debilidad alta.

3. ¿Cuando tiene interrupciones en el servicio, la asistencia técnica está pronta para solventar su problema?

GRÁFICO 2.25: AGILIDAD DE ATENCIÓN EN ASISTENCIA TÉCNICA

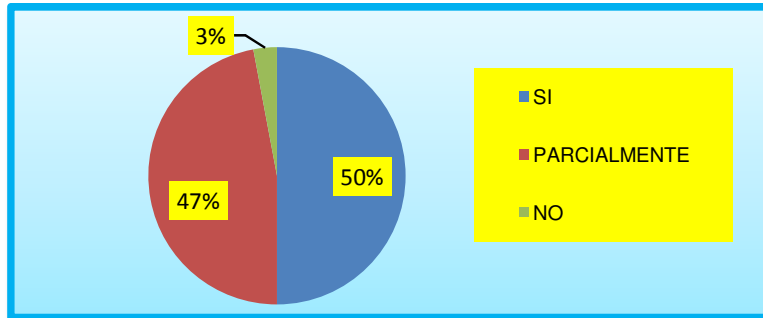


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** De acuerdo con los resultados obtenidos prácticamente la asistencia técnica proporcionada a los usuarios del sistema comercial, no siempre es ágil y oportuna como estos lo esperan, entonces se convierte en una Debilidad media.

4. ¿Considera usted que la asistencia técnica atiende sus requerimientos y los soluciona acorde con sus necesidades?

GRÁFICO 2.26: ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS INFORMÁTICOS

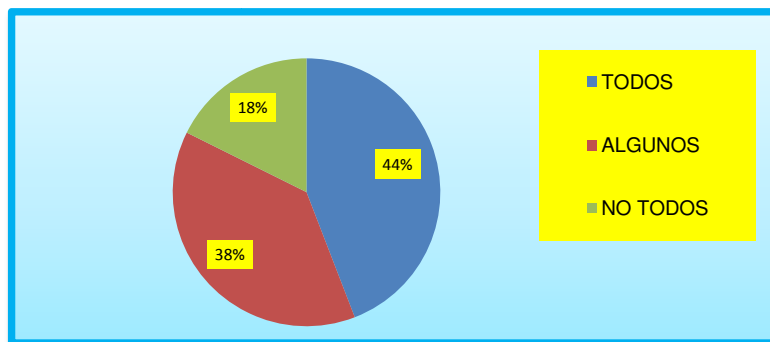


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal considera que ante la solicitud de sus requerimientos al área informática no siempre son resueltas, lo que convierte a este aspecto en una Debilidad alta.

5. ¿El Sistema Informático emite todos los reportes que usted requiere para ejecutar su trabajo?

GRÁFICO 2.27: EMISIÓN DE REPORTES DEL SISTEMA INFORMÁTICO



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** La emisión de reportes es necesaria para medir los resultados de la gestión, dado que el 56% de personas opinan que se emiten algunos o no todos, es una Debilidad alta.

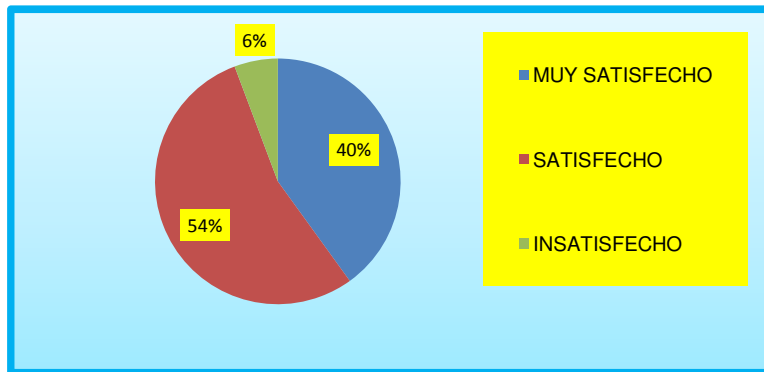
## 2.2.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

El recurso o talento humano es uno de los más importantes para la Empresa Eléctrica Quito S.A. lo cual se replica en el área comercial, por lo que se debe satisfacer y medir las necesidades del cliente interno.

Estas mediciones se efectuaron a través de encuestas al personal técnico y administrativo involucrado en la atención al cliente, que labora en el Edificio de la Mariana de Jesús.

### 1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en el área que trabaja?

**GRÁFICO 2.28: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



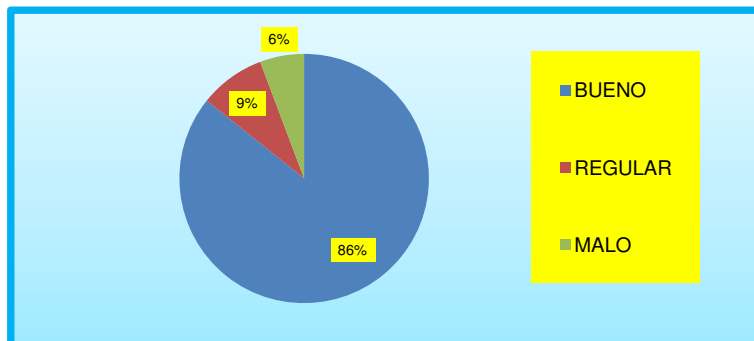
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal se encuentra contento en su área de trabajo lo que implica una Fortaleza alta.

### 2. ¿Cómo es el clima laboral en su trabajo?

**GRÁFICO 2.29: CLIMA LABORAL**



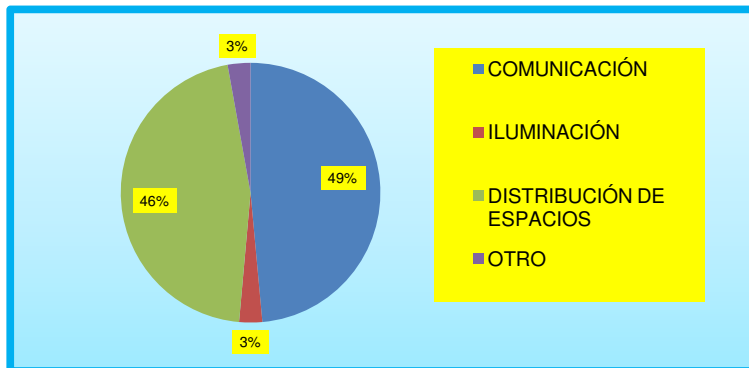
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal percibe que el clima laboral es bueno lo que constituye una Fortaleza alta.

### 3. ¿Si pudiera mejorarlo, qué cambiaría?

**GRÁFICO 2.30: MEJORAS AL CLIMA LABORAL**



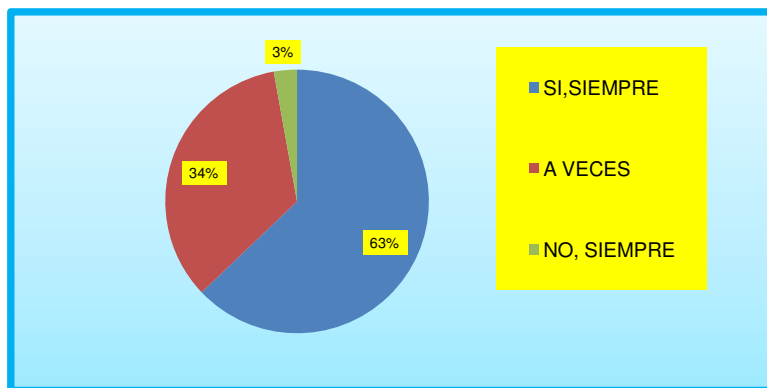
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Se requiere mejorar la comunicación interna y la infraestructura de los puestos de trabajo lo que significa una Fortaleza baja.

### 4. ¿Cuándo hay actividades en su área, su participación es activa?

**GRÁFICO 2.31: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

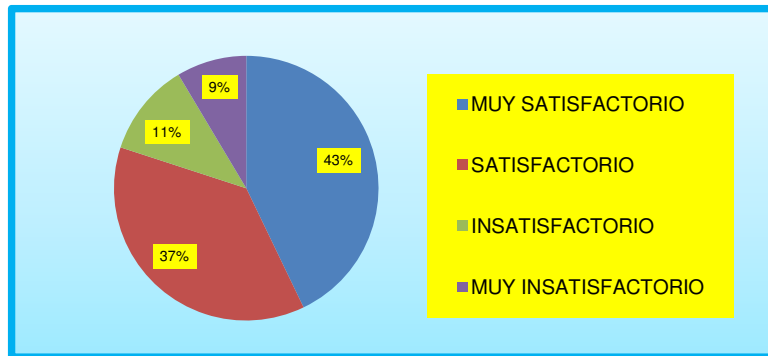
ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Existe participación del personal en sus actividades casi siempre lo que se considera una Fortaleza baja.

5. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato?

### 5.1 Comunicación con mi jefe/supervisor

GRÁFICO 2.32: COMUNICACIÓN



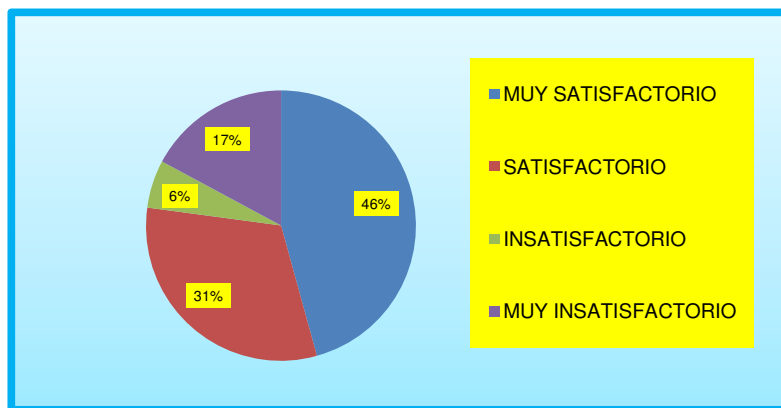
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** La comunicación del personal con sus jefes es buena lo que se convierte en Fortaleza media.

### 5.2 Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/ supervisor

GRÁFICO 2.33: CONOCIMIENTOS Y APTITUDES



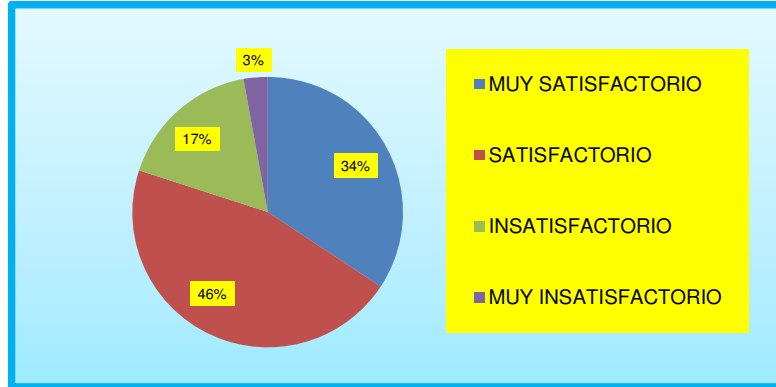
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** La percepción relacionada con los conocimientos y aptitudes de sus jefes es aceptable sin embargo el 23% no concuerda lo que se constituye en Fortaleza baja.

### 5.3 Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/ supervisor

GRÁFICO 2.34: RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS



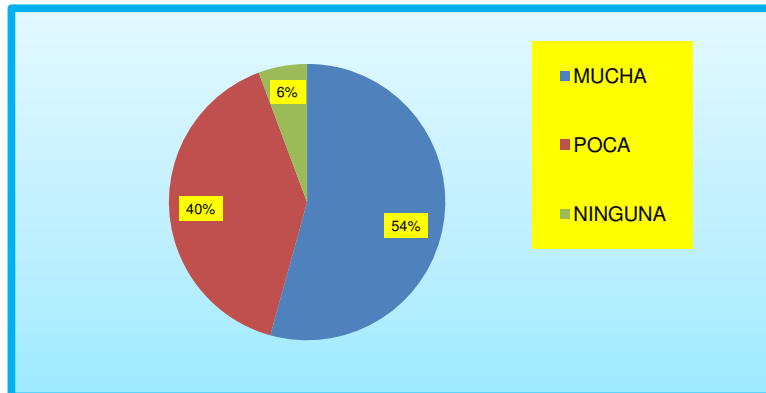
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal siente que su trabajo es reconocido pero existe un 20% insatisfecho por lo que se considera una Fortaleza baja.

### 6. ¿Se le da importancia a la capacitación del personal?

GRÁFICO 2.35: IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL



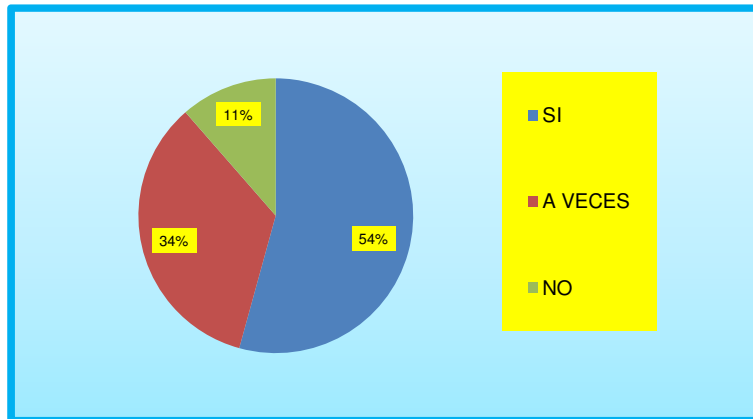
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Se debe proporcionar mayor capacitación al personal lo que constituye en una Debilidad media.

7. ¿Recibe capacitación relacionada con la actividad que usted desempeña?

GRÁFICO 2.36: CAPACITACIÓN RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD

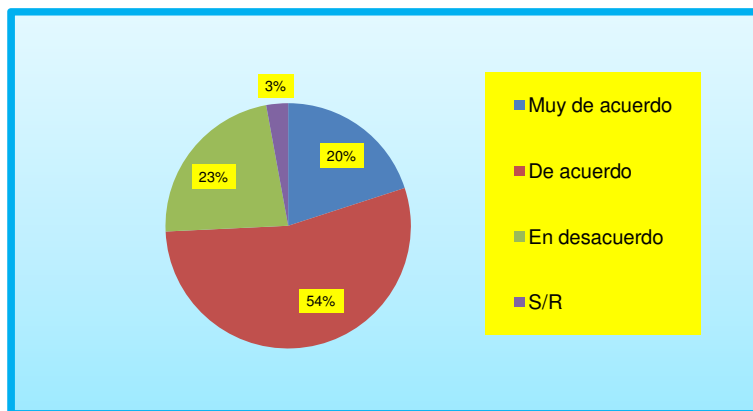


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** A más de reforzar la capacitación, ésta debe orientarse a la actividad que el personal realiza, por lo que implica que existe una Debilidad media.

8. ¿Está de acuerdo cómo es evaluado su trabajo?

GRÁFICO 2.37: EVALUACIÓN DEL PERSONAL



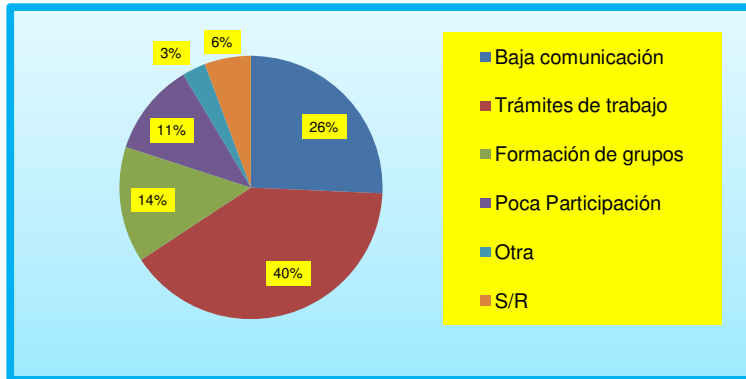
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El personal está de acuerdo con la manera de evaluación lo que se considera una Fortaleza alta.



9. ¿Cuál de las siguientes son los problemas más frecuentes que existen en la unidad a la que usted pertenece?

**GRÁFICO 2.38: PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LA UNIDAD DE TRABAJO**

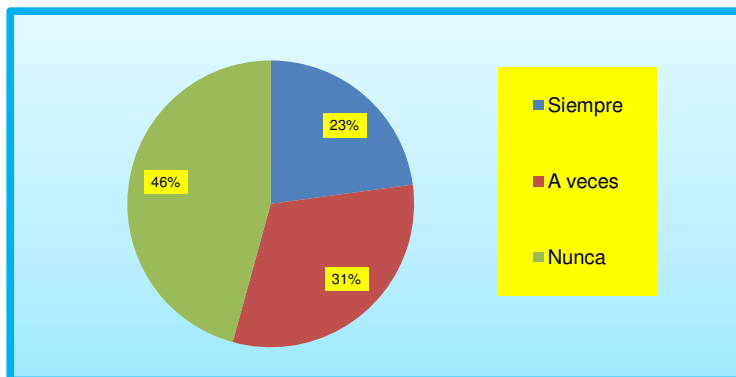


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Los temas de trabajo al igual que la baja comunicación son los problemas más frecuentes, esto se convierte en una Debilidad alta.

10. ¿Le han evaluado cómo atiende usted al cliente?

**GRÁFICO 2.39: EVALUACIÓN RELACIONADA CON LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

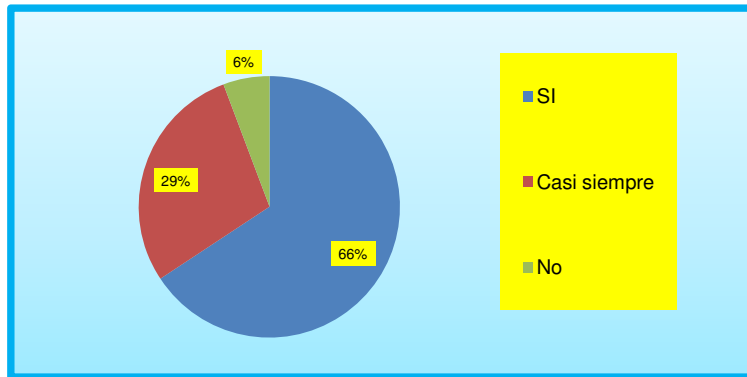


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** Se aprecia falta de evaluaciones al personal sobre su forma de atención, esto constituye en una Debilidad alta.

11. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente?

**GRÁFICO 2.40: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A ELABORADO: PABLO ERAZO

**Conclusión:** El disponer de los recursos necesarios será fundamental para realizar su trabajo de manera eficiente, lo que implica ser una Debilidad baja.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 MATRICES DE ESTRATEGIAS

Del análisis del impacto de los factores del Macro ambiente y del Microambiente se determina las matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

Con el resultado del diagnóstico y análisis de los datos se podrá efectuar la evaluación del proceso de Atención al Cliente, su entorno y el área en la cual se desenvuelve a fin de definir los factores críticos y de esta manera establecer los cambios que irán en beneficio de todos los que participan en este proceso.

### MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

La matriz de impacto externa nos permite analizar las oportunidades y amenazas que tiene la Empresa Eléctrica Quito S.A. de acuerdo con el diagnóstico efectuado.

Estos factores externos fueron calificados como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

A continuación los resultados se presentan en la **Tabla No. 2.4**

**TABLA 2.24: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA**

Factores	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>2.1.1 MACROAMBIENTE</b>									
<b>2.1.1.1 FACTORES POLITICOS</b>									
2.1.1.1.1 FILOSOFIA Y PLANES DE GOBIERNO	X						50		
2.1.1.1.2 UNIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORAS ELÉCTRICAS	X						50		
<b>2.1.1.2 FACTORES ECONOMICOS</b>									
2.1.1.2.1 FALTA DE INVERSIÓN EN PROYECTOS ELÉCTRICOS				X			5A		
2.1.1.2.2 DEMORA EN ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO				X			5A		
2.1.1.2.3 INFLACIÓN						X			1A
2.1.1.2.4 TASAS DE INTERES						X			1A
<b>2.1.1.3 FACTORES SOCIALES</b>									
2.1.1.3.1 PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL						X			1A
2.1.1.3.2 POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO				X			5A		
<b>2.1.1.4 FACTORES CULTURALES</b>									
2.1.1.4.1 MAYOR RESPONSABILIDAD PARA PREVENIR ACCIDENTES						X			1A
<b>2.1.1.5 FACTORES DEMOGRÁFICOS</b>									
2.1.1.5.1 INCREMENTO DE LA POBLACIÓN	X						50		
2.1.1.5.2 POBLACIÓN DISPERSA		X						30	
<b>2.1.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
2.1.1.6.1 TECNOLOGÍAS INTELIGENTES	X						50		
2.1.1.6.2 INCORPORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS	X						50		
<b>2.1.1.7 FACTORES AMBIENTALES</b>									
2.1.1.7.1 APOYAR A LAS ENERGIAS RENOVABLES (EOLICA, SOLAR, BIOMASA)		X						30	
2.1.1.7.2 OPOSICIÓN DE GRUPOS AMBIENTALISTAS						X		3A	
<b>2.1.2 MICROAMBIENTE</b>									
2.1.2.1 CLIENTES	X						50		
2.1.2.3 ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN				X			5A		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

## MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Determina todas las fortalezas y debilidades internas que se pudieran detectar en base a la encuesta realizada al personal inmerso en la atención al cliente cuyo resultado se ha tabulado en la Matriz de Impacto Interno, obteniendo los siguientes resultados:

A continuación los resultados se presentan en la **Tabla No. 2.5**

**TABLA 2.5: MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
							5	3	1
<b>2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
1. CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS RECTORES	X						5F		
2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE					X			3D	
3. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO		X						3F	
4. SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS ANUALES	X						5F		
5. EXISTE EL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE				X			5D		
6. APLICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS EN SU TRABAJO				X			5D		
7. FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS					X			3D	
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS				X			5D		
9. CONTROL DE TRÁMITES PENDIENTES PARA MEJORAR TIEMPOS DE ATENCIÓN					X			3D	
10. CALIFICACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL					X			3D	
11. PROCESOS ADMINISTRATIVOS BUROCRÁTICOS				X			5D		

Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
							5	3	1
<u>2.2.2 CAPACIDAD DE SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN</u>									
1. TRÁMITES ATENDIDOS ACORDE CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE			X						1F
2. ATENCIÓN TELEFÓNICA			X						1F
3. ATENCIÓN VIRTUAL					X			3D	
4. TIEMPO DE ESPERA					X			3D	
5. TIEMPOS DE ATENCIÓN EN TRÁMITES DE PRIMER NIVEL	X						5F		
6. NIVEL DE CORTESÍA	X						5F		
7. GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL		X						3F	
8. TIEMPO DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS ( DIAS)				X			5D		
<u>2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u>									
1. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMERCIAL	X						5F		
2. INTERRUPCIONES DEL SISTEMA				X			5D		
3. AGILIDAD EN ATENCIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA					X			3D	
4. ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS INFORMÁTICOS				X			5D		
5. EMISIÓN DE REPORTE DEL SISTEMA INFORMÁTICO				X			5D		
<u>2.2.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</u>									
1. GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	X						5F		
2. CLIMA LABORAL	X						5F		
3. MEJORAS AL CLIMA LABORAL ( COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA)			X						1F
4. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL			X						1F
<u>5. VALORACIÓN DE RELACIÓN ENTRE JEFE Y SUBALTERNOS</u>									
5.1 COMUNICACIÓN CON JEFE/SUPERVISOR		X						3F	
5.2 CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DEL JEFE/SUPERVISOR			X						1F
5.3 RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS			X						1F
6. IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL					X			3D	
7. CAPACITACIÓN RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD					X			3D	
8. EVALUACIÓN DEL TRABAJO	X						5F		
9. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN EL ÁREA DE TRABAJO				X			5D		
10. EVALUACIÓN RELACIONADA CON LA ATENCIÓN AL CLIENTE				X			5D		
11. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS						X			1D

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**TABLA 2.6: MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

AMENAZAS		FALTA DE INVERSIÓN EN PROYECTOS ELÉCTRICOS	DEMORA EN ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	PLAN EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL	POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO	MAYOR RESPONSABILIDAD PARA PREVENIR ACCIDENTES	OPOSICIÓN DE GRUPOS AMBIENTALISTAS	ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN	TOTAL	
		5	5	1	1	1	5	1	3	5		
DEBILIDADES												
APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	3	1	1	1	1	1	3	1	1	5	15	
EXISTE EL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	5	5	5	1	1	1	5	1	1	5	25	(1)
APLICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS EN SU TRABAJO	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	17	(4.1)
FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	3	1	3	1	1	1	5	3	1	5	21	(2.1)
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	17	(4)
CONTROL DE TRÁMITES PENDIENTES PARA MEJORAR TIEMPOS DE ATENCIÓN	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
CALIFICACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS BUROCRÁTICOS	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
EXISTENCIA DE ATENCIÓN VIRTUAL	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13	

AMENAZAS	FALTA DE INVERSIÓN EN PROYECTOS ELÉCTRICOS	DEMORA EN ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	PLAN EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL	POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO	MAYOR RESPONSABILIDAD PARA PREVENIR ACCIDENTES	OPOSICIÓN DE GRUPOS AMBIENTALISTAS	ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN	TOTAL	
	5	5	1	1	1	5	1	3	5		
DEBILIDADES											
TIEMPOS DE ESPERA	3	1	1	1	1	1	1	1	5	13	(2)
TIEMPO DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS ( DIAS)	5	1	5	1	1	1	1	5	5	21	
INTERRUPCIONES DEL SISTEMA	5	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
AGILIDAD EN ATENCIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	3	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS INFORMÁTICOS	5	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
EMISIÓN DE REPORTES DEL SISTEMA INFORMÁTICO	5	1	1	1	1	1	1	1	5	13	(3)
IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	3	1	3	1	1	3	1	3	5	19	
CAPACITACIÓN RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD	3	1	3	1	1	3	1	1	1	13	
PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN EL ÁREA DE TRABAJO	5	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
EVALUACIÓN RELACIONADA CON LA ATENCIÓN AL CLIENTE	5	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
<b>TOTAL</b>		29	43	21	21	29	35	25	27	85	
			(2)		(3)	(4)			(1)		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO

ELABORADO: PABLO ERAZO

**TABLA 2.7: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

		OPORTUNIDADES									
		FILOSOFIA Y PLANES DE GOBIERNO	UNIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORAS ELÉCTRICAS	INCREMENTO DE LA POBLACIÓN	POBLACIÓN DISPERSA	NUEVAS TECNOLOGÍAS INTELIGENTES	INCORPORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS	APOYAR A LAS ENERGÍAS RENOVABLES	CLIENTES	TOTAL	
<b>FORTALEZAS</b>		5	5	5	3	5	5	3	5		
CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS RECTORES	5	5	5	1	1	1	5	3	5	26	
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO	3	1	3	1	1	3	1	1	5	16	
SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS ANUALES	5	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
TRÁMITES ATENDIDOS ACORDE CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	1	5	1	5	1	5	5	1	5	28	(2)
ATENCIÓN TELEFÓNICA	1	5	5	1	1	5	5	1	5	28	(2.1)
TIEMPOS DE ATENCIÓN EN TRÁMITES DE PRIMER NIVEL	5	1	5	5	1	5	5	1	5	28	(3)
NIVEL DE CORTESÍA	5	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	3	5	5	1	1	5	1	3	5	26	(4)
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMERCIAL	5	1	5	5	3	5	5	1	5	30	(1)
GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	5	5	5	1	1	1	5	1	5	24	
CLIMA LABORAL	5	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
MEJORAS AL CLIMA LABORAL ( COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA)	1	1	1	5	1	5	1	1	5	20	
COMUNICACIÓN CON JEFE/SUPERVISOR	3	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DEL JEFE/SUPERVISOR	1	1	1	1	1	1	5	1	5	16	
RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
EVALUACIÓN DEL PERSONAL	5	1	1	1	1	1	1	1	5	12	
<b>TOTAL</b>		36	42	32	18	42	44	20	80		
			(3)			(4)	(2)		(1)		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO

ELABORADO: PABLO ERAZO



**TABLA 2.8: HOJA DE TRABAJO FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMERCIAL	1.CLIENTES
2.TRÁMITES ATENDIDOS ACORDE CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	2.INCORPORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS
3. ATENCIÓN TELEFÓNICA	3.UNIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORAS ELÉCTRICAS
4. TIEMPOS DE ATENCIÓN EN TRÁMITES DE PRIMER NIVEL	
5. GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	4.NUEVAS TECNOLOGÍAS INTELIGENTES
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.EXISTE EL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	1.ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN
2.TIEMPO DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS ( DIAS)	2. DEMORA EN ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO
3.IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	3.PLAN EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL
4.FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE AREAS	
5.SEGUIMIENTO Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS	4. POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO
6.APLICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS EN SU TRABAJO	

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO



ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1.CIENTES	1.ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN
ANÁLISIS INTERNO		2.INCORPORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS	2. DEMORA EN ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO
		3.UNIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORAS ELÉCTRICAS	3.PLAN EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GOBIERNO NACIONAL
		4.NUEVAS TECNOLOGÍAS INTELIGENTES	4. POBREZA Y TASA DE DESEMPLEO
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1.EXISTE EL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	1D. 1O. Difundir el procedimiento y los instructivos al personal inmerso en este proceso por diferentes medios de comunicación.	1D. 1A. Medir el Proceso para entregar de forma oportuna información solicitada por el CONELEC	
	1D. 3O. Implementar el Proceso en otras Empresas del país a través de los Convenios de Cooperación Interinstitucional	1D. 2A. Mejorar los costos y tiempos de las actividades del Proceso a través de planes de acción	
	1D. 4O. Efectuar un Control y Monitoreo de requerimientos mediante aplicaciones informáticas que mejoren el proceso		
2.TIEMPOS DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS ( DIAS)	2D. 1O. Establecer tiempos de atención con Areas involucradas	2D 1A. Integrar los Sistemas Informáticos para ajustar los tiempos de solución acorde con la Normativa Externa	
	2D. 4O. Incorporar aplicaciones en el sistema informático que permitan obtener reportes relacionados con los tiempos de atención y de espera		
3.IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	3D. 1,2O. Capacitar al personal sobre los nuevos paquetes informáticos que se incorporarán, minimizando la posibilidad de errores en la atención.	3D. 1A. Capacitar al personal en aspectos relacionados con la normativa externa.	
	3D. 3O. Preparar al personal de atención al cliente para cumplir con los Convenios de Cooperación Interinstitucional	3D. 2A. Promover eventos relacionados con el desarrollo de proyectos optimizando recursos economicos.	
4.FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE AREAS	4D. 1O. Elaboración y difusión del Instructivo de Servicio	4D. 1A. Fijar reuniones periódicas para entregar información confiable y oportuna al Ente Regulador.	
		4D. 2A. Establecer acciones conjuntas entre áreas involucradas para optimizar el uso de recursos económicos.	
	4D. 4O Fortalecer la modalidad virtual a fin de facilitar el contacto con el cliente.		
5.SEGUIMIENTO Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS	5D. 1O Realizar Planes Piloto para atender de forma integral los requerimientos presentados por los clientes	5D. 1A. Reducir los errores en la información entregada por medio de procedimientos definidos	
		5D. 2A. Declarar acciones de mejora a través de programas o planes	
6.APLICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS EN SU TRABAJO	5D 4O Elaborar un procedimiento para controlar los trámites pendientes, apoyado en una aplicación informática que proporcione información oportuna y veraz.		
	6D. 1O. Capacitar al personal en la correcta aplicación de los Subprocesos a fin de reducir el número de errores incurridos en los mismos.	6D. 1A. Capacitar al personal para una correcta aplicación de las actividades de los Subprocesos, que cumplan con la calidad y plazos definidos en la Normativa Externa	
	6D. 4O. Reducir el número de errores en el ingreso de la información por medio de una nueva aplicación informática	6D. 2A. Aplicar eficientemente los subprocesos para afrontar el déficit de recursos económicos	

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

### **2.3.2 SÍNTESIS**

Combinaciones FO-FA-DO-DA

#### **ESTRATEGIAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES: FO**

1. Reformular los sistemas informáticos para agilizar la atención al cliente.
2. Implementar tecnología de punta para la gestión y administración de los procesos comerciales.
3. Fomentar los convenios de cooperación con mayor número de empresas del sector para implementar los sistemas informáticos
4. Integrar los sistemas informáticos para obtener información confiable y oportuno que permita atender ágilmente los requerimientos de los clientes.
5. Fortalecer los compromisos de atención mediante la reducción del número de reclamos.
6. Mejorar las expectativas del cliente a través de la incorporación de software que incremente este indicador
7. Mejorar la calidad de atención telefónica para atender de manera eficiente y óptima a los consumidores.
8. Involucrar al personal en otras tecnologías mediante un proceso agresivo de capacitación.
9. Mejorar la plataforma informática del Call Center con nuevas tecnologías.

### **ESTRATEGIAS FORTALEZAS AMENAZAS: FA**

1. Mantener el nivel de funcionamiento para el cumplimiento de la normativa externa.
2. Proponer programas de mejora que permita cumplir con las exigencias definidas en la Regulación 12/08
3. Elaborar planes y programas que cumplan con las exigencias de la normativa.
4. Difundir mediante campañas publicitarias servicios que brinda la Empresa.
5. Mejorar los tiempos de atención en los procesos comerciales y de distribución acorde con lo definido en las Leyes y Regulaciones.
6. Fortalecer la capacitación en aspectos relacionados con la Normativa Externa a fin de cumplirla a cabalidad.

### **ESTRATEGIAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES: DO**

1. Difundir el procedimiento y los instructivos al personal inmerso en este proceso por diferentes medios de comunicación.
2. Implementar el Proceso en otras Empresas del país a través de los Convenios de Cooperación Interinstitucional
3. Efectuar un Control y Monitoreo de requerimientos mediante aplicaciones informáticas que mejoren el proceso
4. Establecer tiempos de atención con Areas involucradas

5. Incorporar aplicaciones en el sistema informático que permitan obtener reportes relacionados con los tiempos de atención y de espera
6. Capacitar al personal sobre los nuevos paquetes informáticos que se incorporarán, minimizando la posibilidad de errores en la atención.
7. Preparar al personal de atención al cliente para cumplir con los Convenios de Cooperación Insterinstitucional
8. Elaboración y difusión del Instructivo de Servicio
9. Fortalecer la modalidad virtual a fin de facilitar el contacto con el cliente.
10. Realizar Planes Piloto para atender de forma integral los requerimientos presentados por los clientes
11. Elaborar un procedimiento para controlar los trámites pendientes, apoyado en una aplicación informática que proporcione información oportuna y veraz.
12. Capacitar al personal en la correcta aplicación de los Subprocesos a fin de reducir el número de errores incurridos en los mismos.
13. Reducir el número de errores en el ingreso de la información por medio de una nueva aplicación informática

#### **ESTRATEGIAS DEBILIDADES AMENAZAS: DA**

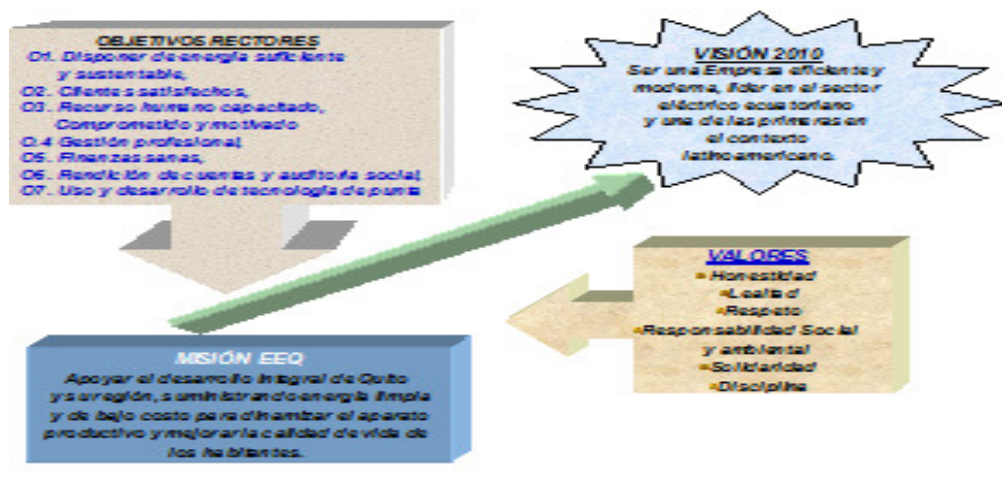
1. Medir el Proceso para entregar de forma oportuna información solicitada por el CONELEC
2. Mejorar los costos y tiempos de las actividades del Proceso a través de planes de acción

3. Integrar los Sistemas Informáticos para ajustar los tiempos de solución acorde con la Normativa Externa
4. Capacitar al personal en aspectos relacionados con la normativa externa.
5. Promover eventos relacionados con el desarrollo de proyectos optimizando recursos económicos.
6. Fijar reuniones periódicas para entregar información confiable y oportuna al Ente Regulador.
7. Establecer acciones conjuntas entre áreas involucradas para optimizar el uso de recursos económicos.
8. Reducir los errores en la información entregada por medio de procedimientos definidos
9. Declarar acciones de mejora a través de programas o planes
10. Capacitar al personal para una correcta aplicación de las actividades de los Subprocesos, que cumplan con la calidad y plazos definidos en la Normativa Externa
11. Aplicar eficientemente los subprocesos para afrontar el déficit de recursos económicos

## 2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de planeación estratégica de la Empresa Eléctrica Quito S.A, se lleva a cabo para establecer la identidad estratégica, congruente con su responsabilidad de aportar al desarrollo del sector eléctrico, y al progreso de Quito y poblaciones del área de concesión. Este marco de actuación de cultura organizacional, se esquematiza en los siguientes términos:

**GRÁFICO 2.41: IDENTIDAD ESTRATÉGICA**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

El objetivo del Direccionamiento Estratégico es determinar claramente el camino que debe seguir el Proceso de Atención al Cliente, partiendo de su situación actual y definiendo la misión; para unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras a fin de alcanzar la visión del proceso antes mencionado.

Esta es una etapa de planificación donde se definirá ¿para qué? existe el proceso de atención al cliente, ¿A dónde? se dirige y ¿cuál? será el camino trazado que conduzca al cumplimiento de los objetivos trazados.

Cabe mencionar que la misión, visión, objetivos, políticas, estratégicas, principios y valores que se establezcan para el Proceso de Atención al Cliente serán concurrentes a los de la Empresa.



## 2.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana, estos regulan la vida en sociedad y la convivencia de los miembros de la Institución.

Los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización.

La Empresa Eléctrica Quito S.A. estableció dentro de su Plan Estratégico 2006-2010, los principios y valores actuales y aquellos que están por consolidarse, para este estudio serán mencionados con la finalidad que el personal involucrado en el proceso de atención al cliente los refuerce y fortalezca.

En las **Tablas No. 2.10 y 2.11** se pueden apreciar los principios y valores actuales y por consolidar.

**TABLA 2.10: MATRIZ DE PRINCIPIOS**

GRUPO DE PRINCIPIOS	FUNCIONARIOS	TRABAJADORES	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES
<b>ACTUALES</b>				
EXPERIENCIA	X	X		X
COMPETITIVIDAD	X	X	X	
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X
RECURSO HUMANO COMPETENTE	X	X		X
<b>CONSOLIDAR</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>	<b>CLIENTES</b>
COMPROMISO CON EL CLIENTE	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

**TABLA 2.11: MATRIZ DE VALORES**

GRUPO DE VALORES	FUNCIONARIOS	TRABAJADORES	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES
<b>ACTUALES</b>				
ETICA Y HONESTIDAD	X	X	X	X
LEALTAD	X	X		X
RESPECTO	X	X	X	X
<b>CONSOLIDAR</b>				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	X	X		X

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

## 2.4.2 PRINCIPIOS Y VALORES

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

### PRINCIPIOS ACTUALES

#### Experiencia

La experiencia permite enfrentar con solvencia y competencia los requerimientos presentados por nuestros clientes.

#### Competitividad

La capacidad de ejecución y organización, se ha conseguido gracias al compromiso, el trabajo y la competencia de su personal.

#### Responsabilidad

La actitud positiva del personal para realizar actividades programadas, no programadas o de emergencia, son ejecutadas con capacidad y responsabilidad

#### Recursos Humano competente

El personal es competente sobre la base de su educación, entrenamiento, experiencia y habilidades, necesarios para superar retos y enfrentar con solidez proyectos de transformación de la organización.

## **VALORES ACTUALES**

### **Ética y Honestidad**

La integridad está presente en las actividades internas y externas, respetando estatutos, normas y reglamentos, sin dar oportunidad a la presencia de la corrupción.

### **Lealtad**

El personal demuestra lealtad para realizar el mayor esfuerzo en sus actividades con el afán de generar valor agregado y encaminar a la Empresa en la ruta del desarrollo y crecimiento.

### **Respeto**

La empatía garantiza el respeto y colaboración, cumpliendo exigencias y expectativas del cliente interno y externo, a quienes se los considera como socios estratégicos para el mejoramiento de los procesos de la institución.

## **PRINCIPIOS A CONSOLIDAR**

### **Compromiso con el cliente**

El personal debe conservar y promover su compromiso de atender con oportunidad y voluntad las exigencias y necesidades de los clientes, en procura de lograr su satisfacción y el beneficio de su confianza.

### **Puntualidad**

Lograr que exista mayor puntualidad en la realización de las actividades y en el cumplimiento de sus programas y proyectos.

### **Trabajo en equipo**

Una Organización que es administrada en base a procesos, requiere que se empiece a cultivar con mayor motivación el trabajo en equipo, puesto que ha demostrado ser la solución para resolver problemas en el servicio, mejorar la relación con los clientes externos y generar sinergia al interior de la Empresa.

## VALORES A CONSOLIDAR

### Innovación y Creatividad

El personal mejorará su capacidad de innovación en su sitio de trabajo y promoverá la creatividad individual y organizacional, para proporcionar una mejor respuesta a las exigencias del cliente y de la Empresa.

### 2.4.3 MISIÓN Y VISIÓN

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter de las actividades, aquello que piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones.

15

A continuación en la Tabla No. Se establecen los elementos claves para establecer la misión del Proceso de Atención al Cliente:

**TABLA 2.12: PREGUNTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
¿CUÁL DEBERÍA SER NUESTRA ACTIVIDAD?	EVALUAR Y ATENDER LOS REQUERIMIENTOS PRESENTADOS POR EL CLIENTE DENTRO DE LA ZONA DE CONCESIÓN.
¿CUÁL ES EL OBJETO DE NUESTRA EXISTENCIA( OBJETIVO BÁSICO)?	BRINDAR SOLUCIONES QUE PERMITAN APOYAR EL DESARROLLO DE QUITO Y SUS ALREDEDORES.
¿CÓMO REALIZA SU TRABAJO?	BAJO NORMAS Y PROCEDIMIENTO DEFINIDOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
¿CUÁLES SON SUS CANALES DE COMUNICACIÓN?	PERSONALIZADO, ESCRITO, VIRTUAL Y TELEFÓNICO.
FILOSOFIA	RESPECTO AL IMPACTO AMBIENTAL Y CONSOLIDACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

## MISIÓN

“Evaluar y atender los requerimientos presentados por los diversos canales de comunicación de nuestros clientes, dentro del marco legal regulatorio, con la finalidad de solucionarlos a través de una gestión por procesos, acorde con los índices de satisfacción esperados que concurren con el desarrollo de la

<sup>15</sup> El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, Edición Breve, Editorial Prentice Hall página 60

comunidad dentro de un ambiente saludable que consolide la imagen empresarial”.

La visión parte de la idea de sus líderes emprendedores, como una imagen mental de cómo quieren que sea un negocio, plasmado en un documento dentro de un período de tiempo esperado.<sup>16</sup>

A continuación se presenta la Tabla No. , donde se identifican los elementos claves para establecer la visión del Proceso de Atención al Cliente:

**TABLA 213: PREGUNTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
CONDICIONES DEL RECURSO HUMANO	ALTAMENTE CAPACITADO Y COMPETENTE
PRINCIPIOS Y VALORES	EFICIENCIA, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO, AGILIDAD, AMABILIDAD
FILOSOFIA	APLICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, RESPETO A LA NORMATIVIDAD Y MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA
ACTIVIDAD	ATENCIÓN AL CLIENTE

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

## VISIÓN 2013

“Ser un proceso que cuente con un personal competente debidamente capacitado para satisfacer de una forma eficiente, responsable, comprometida, innovadora y amable, para resolver las necesidades presentadas por los consumidores, aplicando las mejores prácticas en la atención al cliente, respetando la normativa y apoyando a la modernización de la Empresa que le permita liderar el sector eléctrico tanto nacional como el latinoamericano”

### 2.4.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Los objetivos son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Estos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

<sup>16</sup> El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, Edición Breve, Editorial Prentice Hall página 242

Por su parte las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que se debe ocurrir la acción.<sup>17</sup>

Bajo este contexto, los objetivos y las políticas definen los criterios para la selección de estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos a largo, mediano y corto plazo del Proceso de Atención al Cliente.

## **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer un servicio al cliente, de manera eficiente y eficaz, mediante una gestión por procesos de acuerdo con la calidad definida por la normativa externa e interna que mejore el nivel de satisfacción de los consumidores en el área comercial.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **OBJETIVO 1 (PERIODO 2009-2010)**

Disponer de un proceso de atención al cliente, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo, desde la recepción hasta la respuesta al usuario.

### **POLITICAS**

- El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y rapidez
- Se efectuarán mediciones de los requerimientos atendidos por el Proceso de Atención al Cliente que conlleven a declarar Oportunidades de Mejora.
- Se definirá un procedimiento que tenga por objeto normar y definir la metodología y actividades pertinentes para evaluar las necesidades del cliente y atender sus requerimientos, relacionados con los servicios que proporciona la Empresa.
- Es fundamental el desarrollo de eventos de capacitación continuos para el personal de atención al cliente ( Urbano, Periférico, Centros Autorizados de Recaudación y Call Center)

---

<sup>17</sup> Documento Dr. Galo Moreno ppt. 2005

## **OBJETIVO 2 (2011-2012)**

Mejorar los mecanismos de comunicación interna con los responsables de los otros procesos comerciales (Cadena de Valor) a fin de informar y responder los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente.

### **POLITICAS**

- Se debe proporcionar información al cliente externo de forma oportuna, asequible, apropiada y transparente.
- El personal de atención al cliente, a través de las diferentes modalidades de atención, será el encargado de receptor, analizar, tratar y entregar el resultado del requerimiento presentado por el cliente externo, al ser el único punto de contacto.
- Utilizar efectivamente y fortalecer los canales de comunicación que tiene a disposición la Empresa para afianzar las relaciones con los clientes.
- Disponer de información confiable y actualizada, así como generar la capacidad de usarla efectivamente.

## **OBJETIVO 3 (2013)**

Establecer una mejora continua en el proceso de Atención al Cliente para la solución de los requerimientos presentados por los clientes en base a la calidad y los plazos definidos por la normativa externa.

### **POLITICAS**

- El personal de atención al cliente deberá atender las solicitudes y los reclamos de acuerdo con los tiempos establecidos por el Ente de Control y Regulación externo.
- Se establecerá como parámetro de solución de requerimientos, en primer nivel, una duración del servicio de 5 a 10 minutos por cliente.
- Se remitirá al Dueño del Macro proceso Comercial así como a los Dueños de los Procesos Comercial, de manera trimestral un informe que contiene el número de reclamos generados y pendientes de solución por parte de sus procesos y subprocesos.

- Se deben medir los resultados obtenidos producto del mejoramiento del proceso propuesto en este estudio.

#### **2.4.5 ESTRATEGIAS**

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección, unificada”.<sup>18</sup>

A continuación se definirán cada una de las estrategias establecidas para cada objetivo y política anteriormente descritos.

#### **ESTRATEGIA 1**

- Incorporar aplicaciones en el sistema informático que permitan obtener reportes relacionados con los tiempos de atención y de espera.
- Realizar un control y monitoreo trimestral de los requerimientos atendidos por el personal de atención al cliente, para desarrollar programas y proyectos de mejoramiento.
- Difundir el procedimiento y los instructivos al personal inmerso en este proceso por diferentes medios de comunicación.
- Ejecución de Talleres, Charlas, Cursos, Seminarios, entre otros, que se encuentran definidos en el Plan Anual de Capacitación, los cuales permitirán entre otros aspectos: evaluar el grado de conocimiento del personal, la atención en cuanto a la cortesía, amabilidad, etc. y los relacionados con las actividades de este proceso.

#### **ESTRATEGIA 2**

- Elaboración y difusión del Instructivo de Servicio
- Fortalecer los canales de contacto con la Empresa, para facilitar la comunicación con el cliente.

---

<sup>18</sup> H. Koontz. Estrategia Planificación y Control 1999



- Definir compromisos de atención con las áreas operativas, a fin de efectuar las coordinaciones y direccionamiento de los trámites presentados por los usuarios.
- El personal de atención al cliente actualizará de forma periódica la base de datos comercial, al momento de tener el primer contacto con el usuario y en coordinación con el área de sistemas se lo hará con los servicios que presta la Empresa en el portal virtual.

### **ESTRATEGIA 3**

- Emitir reportes mensuales relacionados con los tiempos de espera y atención, soportados en un Sistema Analizador de Flujo de cliente, para proponer acciones correctivas y preventivas que cumplan con este objetivo.
- Identificar las causas de los reclamos receptados para mejorar aquellos procesos generando Oportunidades de Mejora.
- Manteniendo un monitoreo permanente de las actividades desarrolladas en cada uno de los subprocesos definidos en el Proceso de Atención al Cliente, por medio de un cronograma establecido.
- Declarar acciones de mejora a través de programas, planes o proyectos.
- Implementar un sistema automático para que el cliente pueda efectuar una calificación con relación a la atención recibida en los puntos de atención urbanos y periféricos.
- Elaborar un procedimiento para controlar los trámites pendientes, apoyado en una aplicación informática que proporcione información oportuna y veraz.

#### **2.4.6 PLAN OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO DEL AÑO 2009**

El Plan Operativo Anual del Proceso de Atención al Cliente correspondiente al primer semestre del año 2009 se detalla a continuación:

**CUADR 2.4 : PLAN OPERATIVO PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE PRIMER SEMESTRE 2009**

Objetivos	Metas	Programas	Acciones	Indicador	Fuente	Dpto. Responsable	Valores 2009											
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Proceso ATENCIÓN AL CLIENTE</b>																		
Atender los requerimientos de los clientes en el área de concesión de la Empresa	Gestionar el 90% de los requerimientos comerciales de los clientes	Atención Personalizada (Primer Nivel)	Atención de Reclamos	AR	CRM	Control Clientes	8.932	7.277	7929	5.951	5.583	5.974						
						Departamentos Agencias	1.306	892	1.293	1.398	2.294	2.889						
						Clientes Especiales					11	2						
						Call Center	6862	3.538	7.204	7.407	8.284	7.072						
			Atención de Solicitudes	AS	CRM	Control Clientes	15.196	14.301	17.300	17.272	17.514	17.445						
						Departamentos Agencias	1.804	1.931	2.820	3.257	4.863	4.680						
						Clientes Especiales			8	11	105	44						
						Call Center	401	557	312	390	404	323						
			Atención de Consultas	AC	CRM	Control Clientes	19.248	17.693	20.154	19.679	19.516	19.114						
						Departamentos Agencias	1.867	1.986	1.802	1.792	2.985	2.992						
						Clientes Especiales			1	24	13	10						
						Call Center	6.031	5.673	6.070	6.395	6.431	5.826						
			Atención de Denuncias	AD	CRM	Control Clientes	7	6	2	5	3	16						
						Departamentos Agencias		1		2	2	2						
						Clientes Especiales												
						Call Center	2	1	1			3						
			Revisiones		CRM	Control Clientes	3.959	3.364	4.033	3.257	3.134	3.350						
						Departamentos Agencias												
			Otros - Kioskos Electrónicos			Control Clientes	48.314	41.277	45.259	41.539	39.982	43.314						

Metas	Programas	Acciones	Indicador	Fuente	Dpto. Responsable	Valores 2009											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestionar el 90% de los requerimientos comerciales de los clientes	Atención de Requerimientos de Segundo nivel, (Reclamos escritos, Web, Escalados).	Reclamos escritos: Reclamos, Solicitudes, Denuncias	AR	CRM	Control Clientes	229	105	225	151	163	88						
			AS			734	427	162	660	461	236						
			AD			1	0	4	0	1	9						
		Requerimientos de la web: Reclamos, Solicitudes, Consultas, Denuncias.	AR	CRM	Control Clientes	90	131	152	84	57	69						
			AS			8	5	3	1	6	3						
			AD			5	11	5	6	6	5						
		Atención de Reclamos de Artefactos Dañados		Manual	Control Clientes	123	146	98	87	113	120						
		Atención de Postes Chocados		Manual	Control Clientes	21	21	22	23	25	22						
		Atención de reclamos presentados a través de la Defensoría del Pueblo	AR		Control Clientes	75	80	79	85	68	73						

El incremento del número de reclamos es debido a la falta de equipos de medición.

A partir del mes de abril se hizo una modificación en los Centros de Atención, organizandolos por agencias

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

Se debe mencionar que los presupuestos anuales de la Empresa Eléctrica Quito S.A. se elaboran de acuerdo con una estructura Orgánico Funcional, esto quiere decir por niveles de Direcciones, Divisiones, Departamentos y Secciones, asignándoles los recursos económicos a sus respectivos centros de costo en base de las partidas presupuestarias elaboradas con antelación.

De lo anteriormente señalado se puede mencionar que el presupuesto, tanto de explotación como de inversión, destinado para efectuar las actividades del Proceso de Atención al Cliente se encuentra distribuido entre los Departamentos Control Clientes (zona urbana), Agencias Zona Norte y Sur (zona periférica), Grandes Clientes (clientes especiales) y Call Center (Atención telefónica).

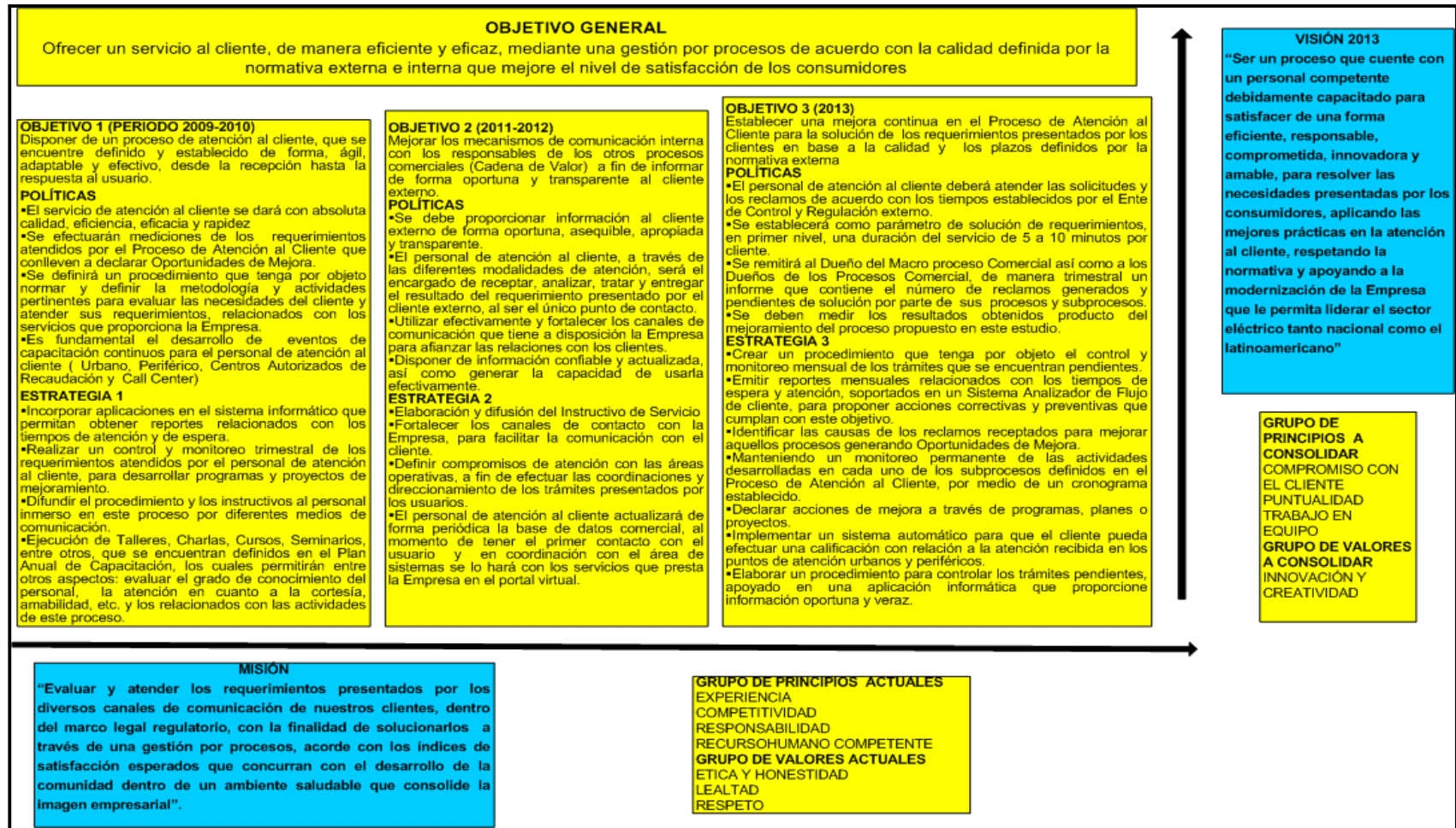
Por tal razón se dificulta mencionar el recurso económico exacto que se encuentra destinado para el Proceso de Atención al Cliente, que le permita cumplir sus actividades eficientemente.

El presupuesto que se asignó en el presente año para realizar las actividades tanto operativas como de mejoramiento fue de aproximadamente \$ 500.000 anuales, de acuerdo con información proporcionada en el área comercial de la Empresa.

#### **2.4.7. MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico debe constituirse en el marco de referencia que guie el comportamiento del Proceso de Atención al Cliente, siendo importante que se lo considere como fundamental para ser medido y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

**GRÁFICO 2.42: MAPA ESTRATÉGICO ATENCIÓN AL CLIENTE 2009-2013**



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO