

CAPITULO 3
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL
ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

3.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

Es necesario señalar el concepto de cadena de valor, herramienta definida por el profesor de Harvard Michael Porter, muy útil para analizar las actividades que crean valor y que generan una ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

En síntesis una cadena de valor es un conjunto de procesos que se interrelacionan, recibiendo entradas de sus proveedores, los procesa y agrega valor, produciendo salidas para sus clientes.

Se divide en actividades primarias y de apoyo, cada una de las cuales agrega valor al producto.

Las primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de postventa.

Las de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing.

La representación de la cadena de valor se ilustra en el **GRÁFICO 3.1**



En el **GRÁFICO 3.2**, la Empresa determina los procesos claves para la creación de valor, sobre la base de los requisitos de los clientes, según lo

establecido en el Contrato de Concesión y demás requisitos legales y reglamentarios.

En esta parte del estudio se inicia con la representación de la Cadena de Valor de la Empresa Eléctrica Quito S.A. hasta llegar a la del Proceso de Atención al Cliente, lo que se ilustra en el **Gráfico 3.2**.

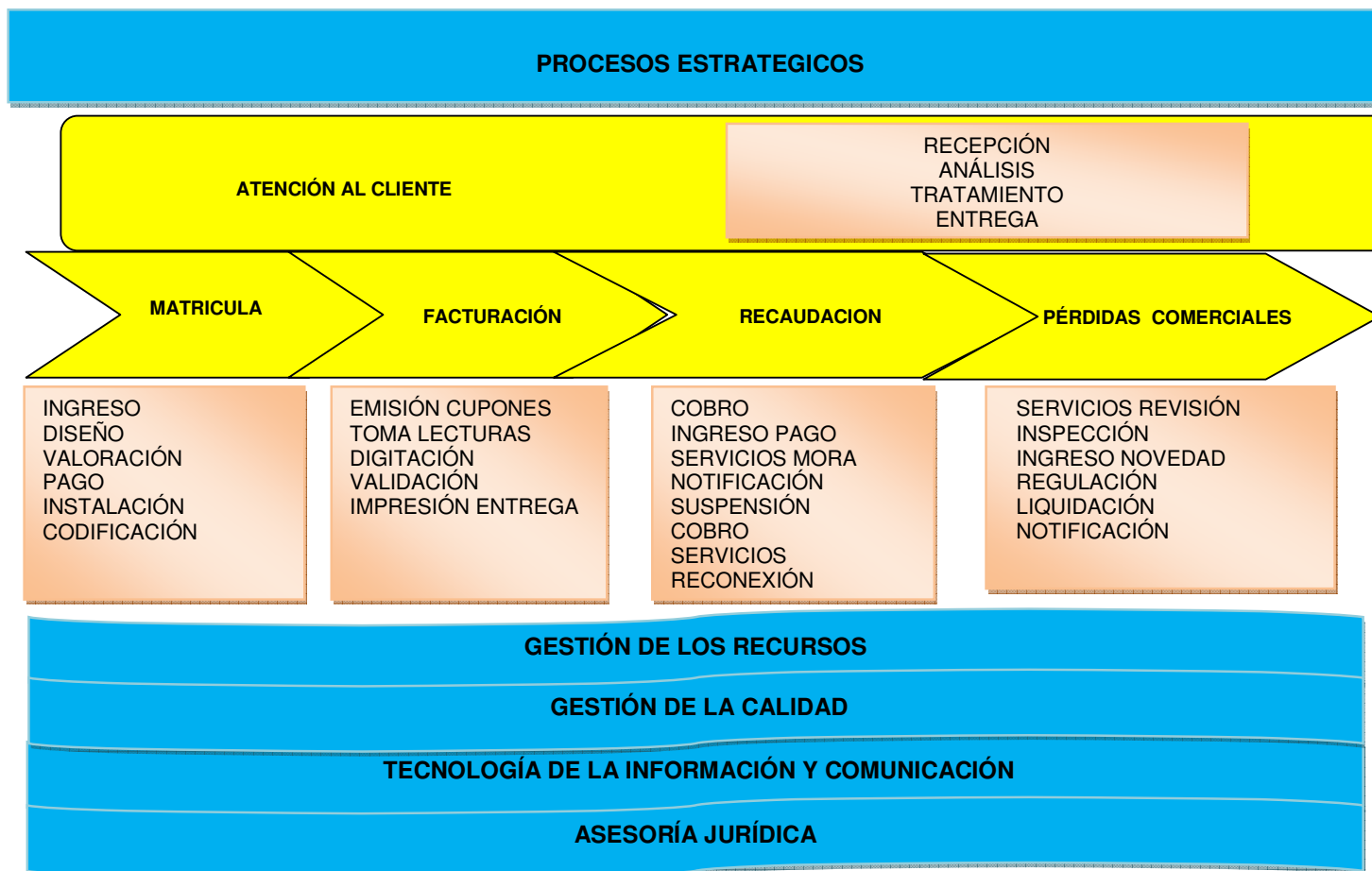
GRÁFICO 3.2: MAPA DE PROCESOS DE LA EEQ S.A. Y SU CADENA DE VALOR EMPRESARIAL



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

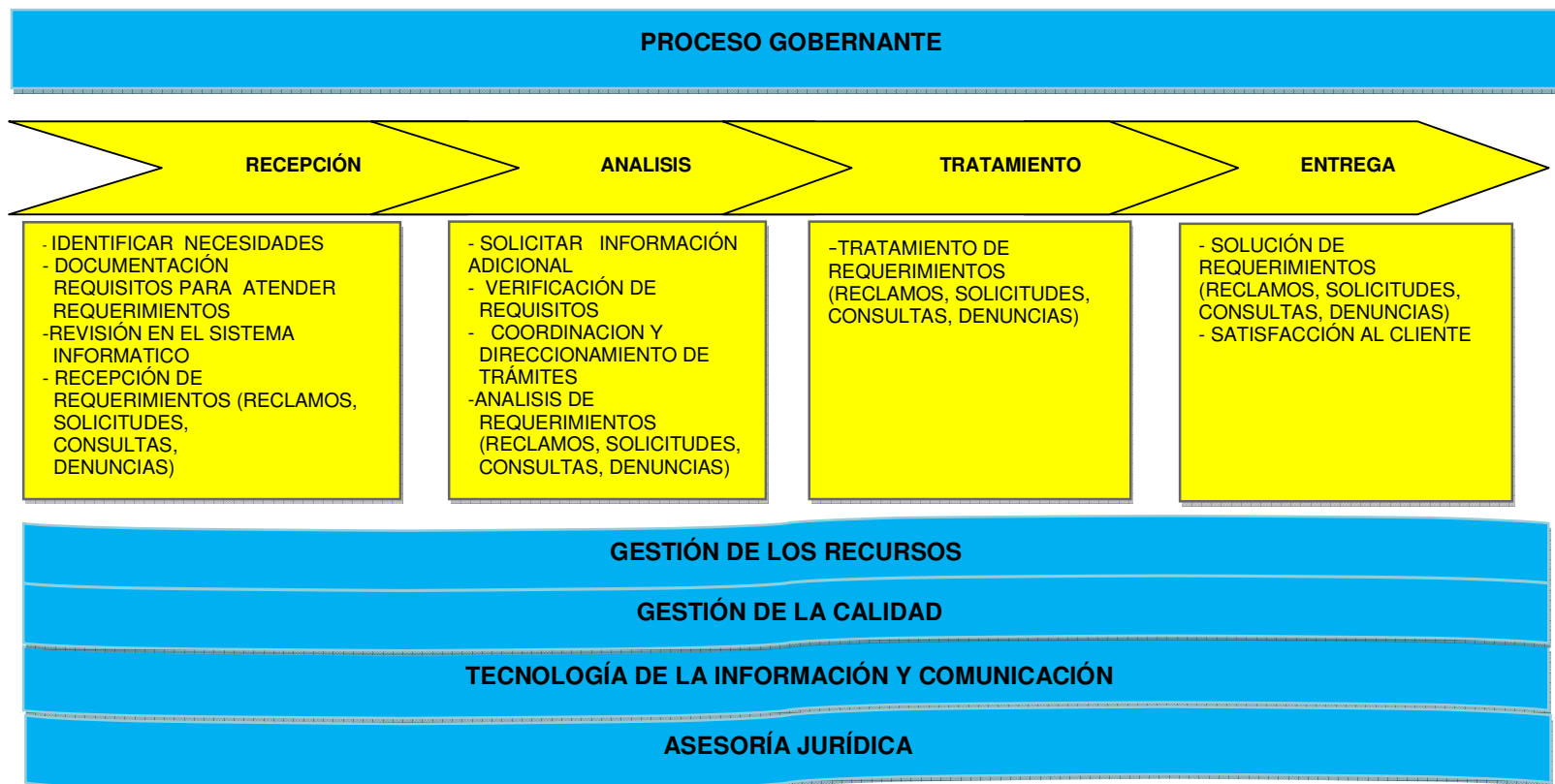
GRÁFICO 3.3: CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO COMERCIALIZACIÓN



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITA S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

GRÁFICO 3.4: CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A

ELABORADO: PABLO ERAZO

En el **GRAFICO 3.3** se puede apreciar el Macro Proceso Comercial, cuya cadena de valor la constituyen los procesos de Matrícula, Facturación y Recaudación, así como los procesos de pérdidas comerciales, mantenimiento y atención al cliente.

Debido a que el presente trabajo se enfoca en el proceso de atención al cliente, se ilustra en el **GRÁFICO 3.4**, la cadena de valor del mismo.

3.2 DIAGRAMA IDEF 0

3.2.1 Definición y elementos

IDEF0 es una técnica de modelación concebida para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa, y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que permiten mediante niveles de detalle, describir las funciones especificadas en el nivel superior.

En las vistas superiores del modelo la interacción entre las actividades representadas permite visualizar los procesos fundamentales que sustentan la organización.

Los elementos gráficos utilizados para la construcción de los diagramas IDEF0 son cuadros y flechas, se los puede apreciar en el **GRÁFICO 3.5**

GRÁFICO 3.5: MODELO IDEF0



¹⁹FUENTE:www.monografias.com/trabajos56/modelarnegocio/modelar-negocio.shtml

¹⁹Monografias. Com, Modelar Negocios www.monografias.com/trabajos56/modelarnegocio/modelar-negocio.shtml

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación, en nuestro caso sería la recepción, análisis, tratamiento y entrega.

Entrada: se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida. (Atención de reclamos, solicitudes, consultas y denuncias)

Salida: se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad. (Solventar consultas, atender solicitudes, resolución de reclamos, reporte de denuncias y satisfacción al cliente)

Control: se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ejemplo: Leyes, Reglamentos, Regulaciones, Ordenanzas, etc.

Sujeto: se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ejemplo: Recursos Humanos, Financieros, Equipos, Materiales, Infraestructura, etc.

3.2.2 Ventajas de IDEF0 para modelar procesos de negocio

- Permite representar el proceso cronológicamente. Se describe el flujo orientado al cliente final de ese negocio, cruzando todas las actividades de la organización que dan cumplimiento a la solicitud de producto o servicio que realiza el cliente, representando así la "cadena de valor" de la empresa (se modela un proceso por cada tipo de producto o servicio que brinda la empresa).
- Es una notación simple (basada en cuadros y flechas) que cualquier empleado puede usar para describir qué hace en el negocio [2].

Involucrar a los empleados de la organización en la modelación del negocio permite ahorrar tiempo simultaneando el trabajo en varias áreas, así como obtener un modelo más fiel ya que ha sido elaborado por sus protagonistas.

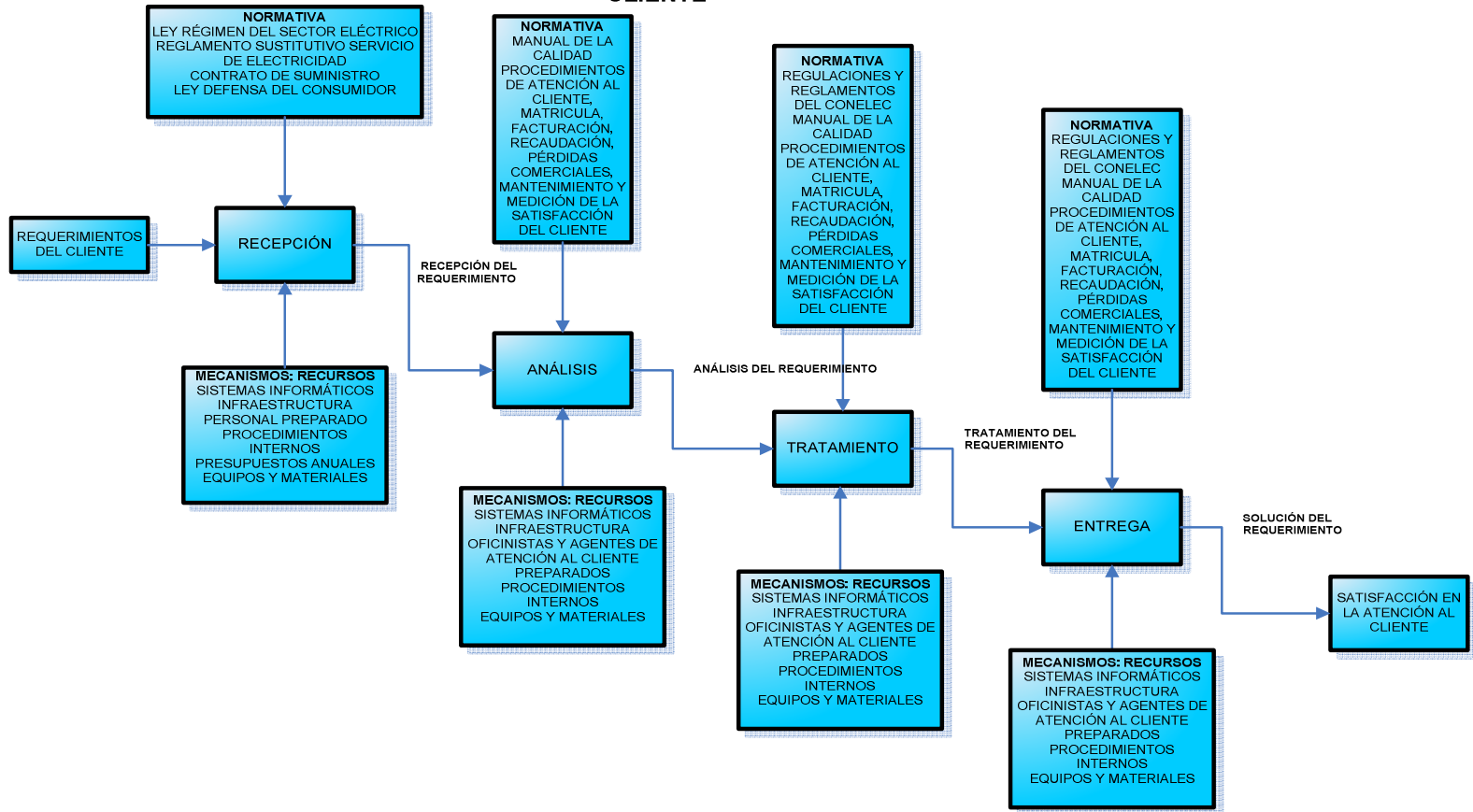
- Permite incorporar en el flujo los datos que entran y salen de las actividades, así como las reglas del negocio y los actores, todo en la misma vista.
- Permite descomponer una actividad como un proceso a su vez.
- Permite descubrir problemas de organización en el negocio que deben ser arreglados, para "no informatizar el caos" sino organizar el negocio y luego informatizarlo.

3.2.3 Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso. el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.²⁰

²⁰ Monografías. Com, Modelo Negocio www.monografias.com/trabajos56/modelarnegocio/modelar-negocio.shtml

GRÁFICO 3.6: REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL IDEF O DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

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

Con la finalidad de conocer cuáles son los principales procesos involucrados en la atención al cliente del área comercial en la Empresa Eléctrica Quito S.A., se efectuó el levantamiento de los mismos y se detallan a continuación:

1. Gestión de la Dirección Comercial

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

2. Gestión de Comercialización

- ✓ Matricula
- ✓ Facturación
- ✓ Recaudación
- ✓ Atención al cliente

2.1 Atención al Cliente

2.1.1 Recepción

- ✓ Recepción de Reclamos de Matrícula
- ✓ Recepción de Reclamos de Facturación
- ✓ Recepción de Reclamos de Recaudación
- ✓ Recepción de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Recepción de Solicitudes de Facturación
- ✓ Recepción de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Recepción de Consultas
- ✓ Recepción de Denuncias

2.1.2 Análisis

- ✓ Análisis de Reclamos de Matrícula

- ✓ Análisis de Reclamos de Facturación
- ✓ Análisis de Reclamos de Recaudación
- ✓ Análisis de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Análisis de Solicitudes de Facturación
- ✓ Análisis de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Análisis de Consultas
- ✓ Análisis de Denuncias

2.1.3 Tratamiento

- ✓ Tratamiento de Reclamos de Matrícula
- ✓ Tratamiento de Reclamos de Facturación
- ✓ Tratamiento de Reclamos de Recaudación
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Facturación
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Tratamiento de Consultas
- ✓ Tratamiento de Denuncias

2.1.4 Entrega

- ✓ Resolución de Reclamos de Matrícula
- ✓ Resolución de Reclamos de Facturación
- ✓ Resolución de Reclamos de Recaudación
- ✓ Atención de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Atención de Solicitudes de Facturación
- ✓ Atención de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Atención de Consultas
- ✓ Atención de Denuncias

2.2 Control y Monitoreo de Requerimientos

- ✓ Control y Monitoreo de requerimientos del Cliente

2.3 Medición de la Satisfacción al Cliente

- ✓ Medir la satisfacción del consumidor

2.4 Mejoramiento Continuo

- ✓ Mejoramiento Continuo del Proceso de Atención al Cliente

3. Gestión de los Recursos

- ✓ Capacitar al Personal de planta y contrato (Sección Abonados, Sección Call Center, Departamento Agencias Norte y Sur Periféricas)
- ✓ Adecuar la infraestructura física en agencias Urbanas, Periféricas, Call Center y Unidad de Revisiones
- ✓ Manejar los presupuestos anuales
- ✓ Distribuir los materiales de oficina

4. Gestión de la Calidad

- ✓ Auditorías de seguimiento de eficacia tanto internas como externas
- ✓ El desempeño organizacional se evalúa a través de los indicadores de gestión que permiten monitorear los procesos y subprocesos del SGC, los que además se controlan, a través de la documentación que el SGC ha creado.

5. Tecnología de la Información y Comunicaciones

- ✓ Atender requerimientos informáticos del proceso de atención al cliente
- ✓ Soportar técnicamente (interrupciones de servicios, errores en los sistemas de front y de back office)

3.4 PROCESOS GOBERNANTES

3.4.1 Gestión de la Dirección Comercial

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

3.5 PROCESOS BÁSICOS

3.5.1 Gestión de Comercialización

- ✓ Matricula
- ✓ Facturación
- ✓ Recaudación
- ✓ Atención al cliente

3.5.1.1 Atención al Cliente

3.5.1.1.1 Recepción

- ✓ Recepción de Reclamos de Matrícula
- ✓ Recepción de Reclamos de Facturación
- ✓ Recepción de Reclamos de Recaudación
- ✓ Recepción de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Recepción de Solicitudes de Facturación
- ✓ Recepción de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Recepción de Consultas
- ✓ Recepción de Denuncias

3.5.1.1.2 Análisis

- ✓ Análisis de Reclamos de Matrícula
- ✓ Análisis de Reclamos de Facturación
- ✓ Análisis de Reclamos de Recaudación
- ✓ Análisis de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Análisis de Solicitudes de Facturación
- ✓ Análisis de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Análisis de Consultas
- ✓ Análisis de Denuncias

3.5.1.1.3 Tratamiento

- ✓ Tratamiento de Reclamos de Matrícula
- ✓ Tratamiento de Reclamos de Facturación
- ✓ Tratamiento de Reclamos de Recaudación
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Facturación
- ✓ Tratamiento de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Tratamiento de Consultas
- ✓ Tratamiento de Denuncias

3.5.1.1.4 Entrega

- ✓ Resolución de Reclamos de Matrícula
- ✓ Resolución de Reclamos de Facturación
- ✓ Resolución de Reclamos de Recaudación

- ✓ Atención de Solicitudes de Matrícula
- ✓ Atención de Solicitudes de Facturación
- ✓ Atención de Solicitudes de Recaudación
- ✓ Atención de Consultas
- ✓ Atención de Denuncias

3.5.1.2 Control y Monitoreo de Requerimientos

- ✓ Control y Monitoreo de requerimientos del cliente

3.5.1.3 Medición de la Satisfacción al Cliente

- ✓ Medir la satisfacción al consumidor

3.5.1.4 Mejoramiento Continuo

- ✓ Mejoramiento Continuo del Proceso de Atención al Cliente

3.6 PROCESOS DE APOYO

3.6.1 Gestión de los Recursos

- ✓ Capacitación del Personal de planta y contrato (Sección Abonados, Sección Call Center, Departamento Agencias Norte y Sur Periféricas)
- ✓ Adecuación de infraestructura física en agencias Urbanas, Periféricas, Call Center y Unidad de Revisiones
- ✓ Manejo de presupuestos anuales
- ✓ Distribución de materiales de oficina

3.6.2 Gestión de la Calidad

- ✓ Auditorías de seguimiento de eficacia tanto internas como externas.

- ✓ El desempeño organizacional se evalúa a través de los indicadores de gestión que permiten monitorear los procesos y subprocesos del SGC, los que además se controlan, a través de la documentación que el SGC ha creado.

3.6.3 Tecnología de la Información y Comunicaciones

- ✓ Atender requerimientos informáticos del proceso de atención al cliente.
- ✓ Soporte técnico (interrupciones de servicios, errores en los sistemas de front y de back office)

3.7 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para conocer los procesos y subprocesos involucrados en la atención al cliente de la Empresa Eléctrica Quito S.A., es necesario utilizar una técnica para seleccionar procesos, a través de preguntas claves en donde se evaluarán a cada uno de ellos relacionándolo con éstas.

- a) ¿Mejora la imagen de la atención al cliente?
- b) ¿Este proceso permite mejorar las actividades de atención al cliente?
- c) ¿Este proceso genera valor?
- d) ¿El proceso permite reducir tiempos y costos?
- e) ¿Existe satisfacción del cliente con este proceso?
- f) ¿Se disponen de los recursos para realizar este proceso?

CUADRO 3.1: SELECCIÓN DE PROCESOS

PROCESOS	PREGUNTAS						TOTAL	PROCESO SELECCIONADOS
	a	b	c	d	e	f		
PLANEACIÓN	0	0	0	0	0	1	1	NO
ORGANIZACIÓN	0	0	0	0	0	1	1	NO
DIRECCIÓN	0	0	0	0	0	1	1	NO
CONTROL	0	0	0	0	0	1	1	NO
MATRICULA	1	0	0	0	1	1	3	NO
FACTURACIÓN	1	0	0	0	1	1	3	NO
RECAUDACIÓN	0	0	1	0	1	1	3	NO
RECEPCIÓN RECLAMOS DE MATRICULA	0	0	0	0	0	1	1	NO
RECEPCIÓN RECLAMOS DE FACTURACIÓN	1	1	0	1	1	1	5	SI
RECEPCIÓN RECLAMOS DE RECAUDACIÓN	1	0	0	0	1	1	3	NO
RECEPCIÓN SOLICITUDES DE MATRICULA	1	0	0	0	1	1	3	NO
RECEPCIÓN SOLICITUDES DE FACTURACIÓN	1	0	0	0	1	1	3	NO
RECEPCIÓN SOLICITUDES DE RECAUDACIÓN	1	1	0	1	1	1	3	NO
RECEPCIÓN CONSULTAS	1	0	0	0	1	1	3	NO
RECEPCIÓN DENUNCIAS	1	0	0	0	0	1	2	NO
ANÁLISIS RECLAMOS DE MATRICULA	0	0	0	0	0	1	1	NO
ANÁLISIS RECLAMOS DE FACTURACIÓN	1	1	0	1	1	1	5	SI
ANÁLISIS RECLAMOS DE RECAUDACIÓN	1	0	0	0	1	1	3	NO
ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE MATRICULA	1	0	0	1	0	0	2	NO
ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FACTURACIÓN	1	0	0	1	0	0	2	NO
ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE RECAUDACIÓN	1	0	0	1	1	1	4	SI
ANÁLISIS DE CONSULTAS	1	0	0	0	0	0	1	NO
ANÁLISIS DE DENUNCIAS	1	0	0	0	0	0	1	NO
TRATAMIENTO DE RECLAMOS MATRICULA	0	0	1	1	1	1	4	NO

PROCESOS	PREGUNTAS						TOTAL	PROCESOS SELECCIONADOS
	a	b	c	d	e	f		
TRATAMIENTO DE RECLAMOS FACTURACIÓN	1	0	1	1	1	1	5	SI
TRATAMIENTO DE RECLAMOS RECAUDACIÓN	1	0	1	1	1	0	4	NO
TRATAMIENTO DE SOLICITUDES MATRÍCULA	0	1	1	0	1	1	4	NO
TRATAMIENTO DE SOLICITUDES FACTURACIÓN	1	0	0	0	1	1	3	NO
TRATAMIENTO DE SOLICITUDES RECAUDACIÓN	1	0	0	1	1	1	4	NO
TRATAMIENTO DE CONSULTAS	1	0	0	0	1	1	3	NO
TRATAMIENTO DE DENUNCIAS	1	0	0	0	1	1	3	NO
RESOLUCION DE RECLAMOS DE MATRÍCULA	1	1	1	0	1	0	4	NO
RESOLUCION DE RECLAMOS DE FACTURACIÓN	1	1	1	1	0	1	5	SI
RESOLUCION DE RECLAMOS DE RECAUDACIÓN	1	0	1	1	1	0	4	NO
ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE MATRÍCULA	1	0	0	1	1	0	3	NO
ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE FACTURACIÓN	1	0	1	1	0	0	3	NO
ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE RECAUDACIÓN	1	0	0	1	1	1	4	NO
ATENCIÓN DE CONSULTAS	1	0	0	1	0	0	2	NO
ATENCIÓN DE DENUNCIAS	1	0	1	1	0	0	3	NO
CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	1	1	1	1	0	1	5	SI
MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	1	1	0	1	0	4	NO
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO	1	1	1	1	1	0	5	SI
CAPACITACION DEL PERSONAL	1	1	1	1	0	0	4	NO
ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	1	1	0	0	1	0	3	NO
MANEJO DE PRESUPUESTOS ANUALES	0	1	1	1	0	0	3	NO
DISTRIBUCION DE MATERIALES DE OFICINA	0	1	0	0	0	1	2	NO
AUDITORIAS DE SEGUIMIENTO	0	1	1	0	0	1	3	NO
VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO Y SUBPROCESOS	1	1	1	1	0	0	4	NO
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS INFORMÁTICOS	0	1	1	1	0	0	3	NO
BRINDAR SOPORTE TÉCNICO	1	1	1	1	0	0	4	NO

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

Una vez que se han seleccionado los subprocessos a ser mejorados se procederá con la elaboración del mapa de procesos y análisis de cada uno de ellos.

De acuerdo con la técnica utilizada fue seleccionado uno de los requerimientos (reclamos), relacionándolo con uno de los procesos comerciales (facturación) y a su vez asociado al motivo más recurrente, consumos elevados en la factura de pago. Estadísticamente es una de las principales causas de queja por parte del cliente, eso no quiere decir que el resto de requerimientos sobre todo los reclamos y solicitudes no sean importantes, sin embargo para el presente estudio es relevante seleccionarlo, efectuar el levantamiento y su posterior análisis.

Definición de Mapa de Procesos

Un Mapa de Procesos de una Organización, es la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones.

A la hora de realizar el Mapa de Procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar.

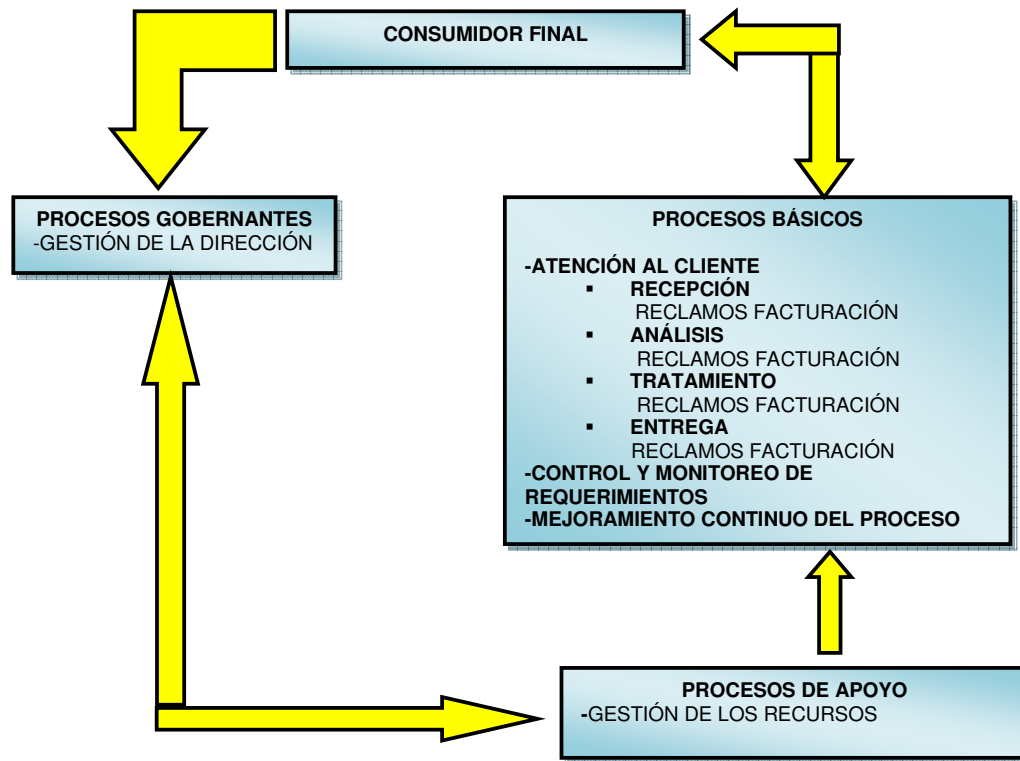
En el Mapa se deberán identificar tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas, aplicables al producto o servicio y que no son controladas por el mismo.

- **Procesos clave u operativos:** hacen referencia a los Procesos de la cadena de Valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la Organización, su razón de ser.

- Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización²⁰

GRÁFICO 3.7: MAPA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

De acuerdo a lo determinado en la Selección de Procesos y nuestro Mapa de Procesos, los procesos y subprocesos a ser mejorados son los de la cadena de valor.

Cabe indicar que debido a la diversidad de requerimientos y motivos presentados por los clientes de la Empresa Eléctrica Quito S.A., significa que en cada uno de los Subprocesos de Recepción, Análisis, Tratamiento y Entrega del Proceso de Atención al Cliente, las condiciones para ser atendidos son específicas, por ende, para la presente tesis ha sido considerado uno de los requerimientos, reclamos, asociado a uno de los procesos comerciales,

²⁰ Mapa de Procesos, <http://gestiónalimentaria.wordpress.com/2007/12/26/el-mapa-d-procesos/>

facturación y a su vez a uno de los motivos más recurrentes, consumos elevados.

PROCESOS GOBERNANTES

Gestión de la Dirección

PROCESO BÁSICOS

Proceso de Atención al Cliente PAC1

1.- Subproceso de Recepción RC1.

Reclamo Facturación-RCRF1.1.

2.- Subproceso de Análisis AN2

Reclamo Facturación– ANRF 2.1

3.- Subproceso de Tratamiento TM3

Reclamo Facturación – TMRF 3.1

4.- Subproceso de Entrega ET4

Reclamo Facturación- ETRF4.1

Subproceso de Control y Monitoreo de requerimientos-CYM1

Se enuncia porque controla y monitorea, desde la recepción hasta la respuesta de los requerimientos del cliente.

Subproceso de Mejoramiento Continuo del Proceso de Atención al Cliente-MC2

Fundamental y necesario dentro de cualquier proceso

PROCESOS DE APOYO

Gestión de los Recursos

3.8 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL Y OPERATIVO TOTAL

3.8.1 Hoja de costos del personal inmerso en el Proceso de Atención al cliente

En el **Cuadro No. 3.2** se puede apreciar el sueldo total anual por número de personas (tercera columna), sin embargo para establecer el costo de las remuneraciones anuales (cuarta columna) del personal inmerso en el proceso, fue necesario efectuar una ponderación a cada uno de los subprocesos

inventariados, para lo cual se asignó un peso de acuerdo con su importancia, en una escala de 3 al de mayor y 1 al de menor, la sumatoria de los pesos de los seis subprocesos seleccionados fue de 0.12 (expresado en porcentaje).

CUADRO 3.2: HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

CARGO	CANTIDAD	TOTAL ANUAL POR No. DE PERSONAS	SUELDO ANUAL	MENSUAL=TOTAL/12 MESES	DIARIO=MENSUAL/30 DIAS	HORA=DIARIO/8 HORAS	MINUTO=HORA/60 SEGUNDOS
DIRECTOR DE COMERCIALIZACION*	1	60000	7200	600	20,00	2,50	0,04
JEFE DIVISION*	2	83064	9967,68	830,64	27,69	3,46	0,06
JEFE DEPARTAMENTO*	3	90756	10890,72	907,56	30,25	3,78	0,06
JEFE SECCIÓN	2	49392	5927,04	493,92	16,46	2,06	0,03
SUPERVISOR	6	111816	13417,92	1118,16	37,27	4,66	0,08
JEFE AGENCIA RURAL	10	60960	7315,2	609,6	20,32	2,54	0,04
REVISOR	17	233784	28054,08	2337,84	77,93	9,74	0,16
OFICINISTA ATENCIÓN AL CLIENTE/ REVISIONES	80	726720	87206,4	7267,2	242,24	30,28	0,50
SECRETARIA	2	22080	2643,6	220,8	7,36	0,92	0,02
TOTAL	123	1438572	172628,64	14385,72	479,52	59,94	1,00

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

$$\text{ANUAL} = \frac{\text{MENSUAL}}{12 \text{ MESES}}$$

$$\text{DIARIO} = \frac{\text{MENSUAL}}{30 \text{ DIAS}}$$

$$\text{HORA} = \frac{\text{DIARIO}}{8 \text{ HORAS}}$$

$$\text{MINUTO} = \frac{\text{HORA}}{60 \text{ SEGUNDOS}}$$

3.8.2 Hoja de costos de operaciones del Proceso de Atención al Cliente

En la hoja de costos operativos del proceso de atención al cliente en el área comercial de la Empresa Eléctrica Quito S.A. se analizarán los gastos aproximados en las operaciones de las áreas Urbanas, Periféricas y Call Center.

Cabe indicar que los valores son calculados en base del número de personas involucradas en el proceso de atención al cliente, ya que es casi imposible el determinar el costo operativo de cada uno de ellas, por ejemplo en el uso de materiales o servicios básicos.

CUADRO 3.3: HOJA DE COSTOS DE OPERACIONES DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

COSTOS OPERATIVOS	TOTAL ANUAL	MENSUAL = TOTAL/12 MESES	DIARIO = MENSUAL/30 DIAS	HORA = DIARIO /8 HORA	MINUTO = HORA/ 60 SEGUNDOS	NÚMERO DE PERSONAS
PERSONAL						
Sobretiempos	48.006,63	4.000,55	133,35	16,67	0,28	0,0023
Subrogaciones temporales	26.246,10	2.187,18	72,91	9,11	0,15	0,0012
OTROS GASTOS			0,00	0,00		0,0000
Materiales	720,00	60,00	2,00	0,25	0,00	0,0000
Suministros y Ens. Menores	101.289,21	8.440,77	281,36	35,17	0,59	0,0048
Herramientas Menores	2.610,80	217,57	7,25	0,91	0,02	0,0001
Arriendos Vehiculos	41.400,00	3.450,00	115,00	14,38	0,24	0,0019
Arriendos Equipos	68.121,00	5.676,75	189,23	23,65	0,39	0,0032
Arriendo Locales	19.080,00	1.590,00	53,00	6,63	0,11	0,0009
Publicidad y Propaganda	12.000,00	1.000,00	33,33	4,17	0,07	0,0006
Reparacion y Adec. de Equipos	13.230,00	1.102,50	36,75	4,59	0,08	0,0006
Reparacion y Adec. de Locales	113.100,00	9.425,00	314,17	39,27	0,65	0,0053
Contrat. Asesoría Técnica	11.000,00	916,67	30,56	3,82	0,06	0,0005
Viaticos en el Pais	6.400,00	533,33	17,78	2,22	0,04	0,0003
Viaticos en el Exterior	1.700,00	141,67	4,72	0,59	0,01	0,0001
Servicio Transporte	33.212,00	2.767,67	92,26	11,53	0,19	0,0016
Sem. Cursos Capacitacion	5.000,00	416,67	13,89	1,74	0,03	0,0002
Diversos	4.250,00	354,17	11,81	1,48	0,02	0,0002
Total Personal y Otros Gastos	507.365,74	42.280,48	1.409,35	176,17	2,94	0,0239

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

$$\text{MENSUAL} = \frac{\text{ANUAL}}{12 \text{ MESES}}$$

$$\text{DIARIO} = \frac{\text{MENSUAL}}{30 \text{ DIAS DIARIO}}$$

$$\text{HORA} = \frac{\text{DIARIO}}{8 \text{ HORAS}}$$

$$\text{MINUTO} = \frac{\text{HORA}}{60 \text{ SEGUNDOS}}$$

En el siguiente Cuadro podemos apreciar el costo total por minuto del personal involucrado en las actividades de los subprocesos seleccionados.

CUADRO 3.4: RESUMEN COSTO TOTAL MINUTO PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

COSTO REMUNERACIÓN	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
1,00	0,02	1,02

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

3.9 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

3.9.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

Es necesario realizar el levantamiento organizado de las actividades de los procesos seleccionados; así podremos conocer el inicio y el fin de cada uno de ellos con la finalidad de entregar un insumo para su posterior análisis.

El levantamiento de los procesos de la cadena de valor se realizó mediante la flujodiagramación, para representar de una manera gráfica las actividades secuenciales de los subprocesos seleccionados, los mismos que a continuación se detallan:

Proceso de Atención al Cliente

1.- Subproceso de Recepción RC1.

Reclamo Facturación-RCRF1.1.

2.- Subproceso de Análisis .AN2

Reclamo Facturación– ANRF 2.1

3.- Subproceso de Tratamiento TM3

Reclamo Facturación – TMRF 3.1

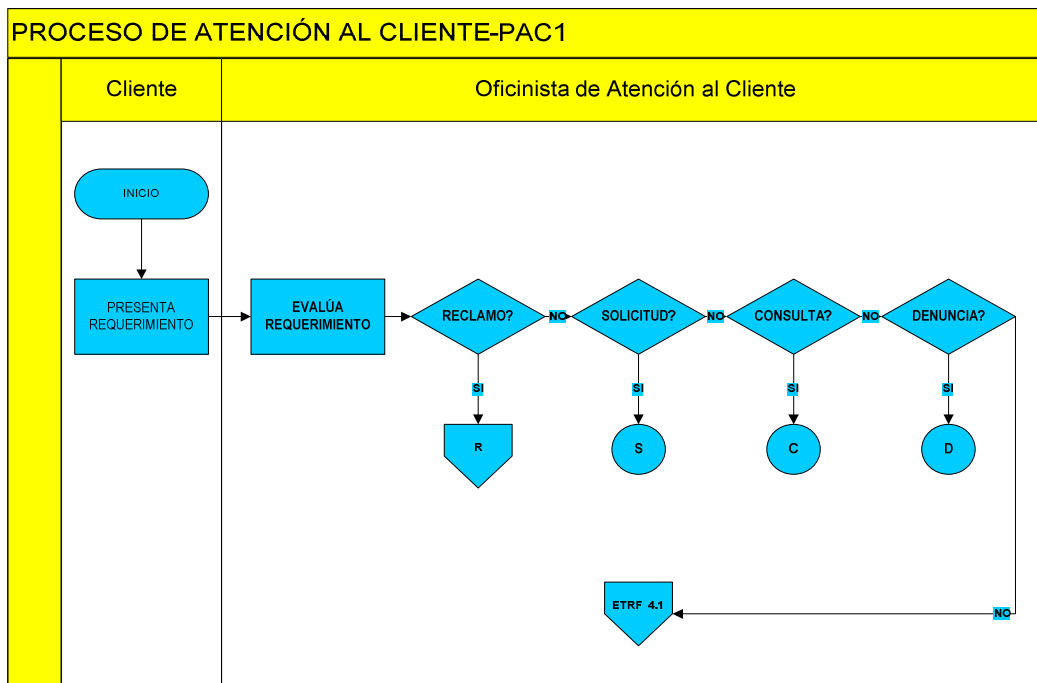
4.- Subproceso de Entrega ET4

Reclamo Facturación- ETRF4.1

Subproceso de Control y Monitoreo de requerimientos-CYM1²¹

Subproceso de Mejoramiento Continuo del Proceso de Atención al Cliente-MC2²²

GRÁFICO 3.8: FLUJOGRAMA DE INICIO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE



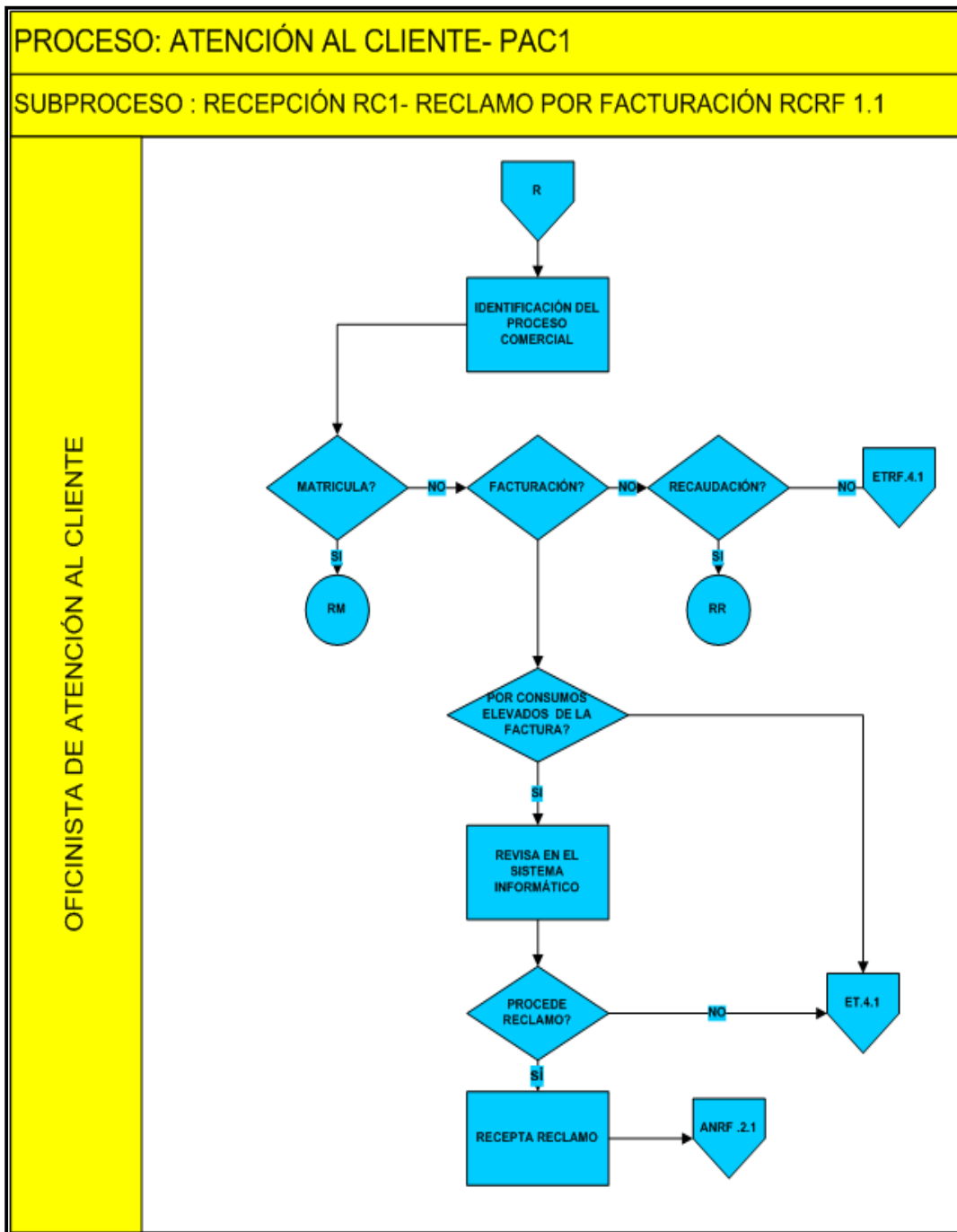
FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

²¹ Se denuncia porque controla y monitorea desde la recepción hasta la respuesta del requerimiento presentado por el cliente.

²² Fundamental y necesario dentro de cualquier proceso

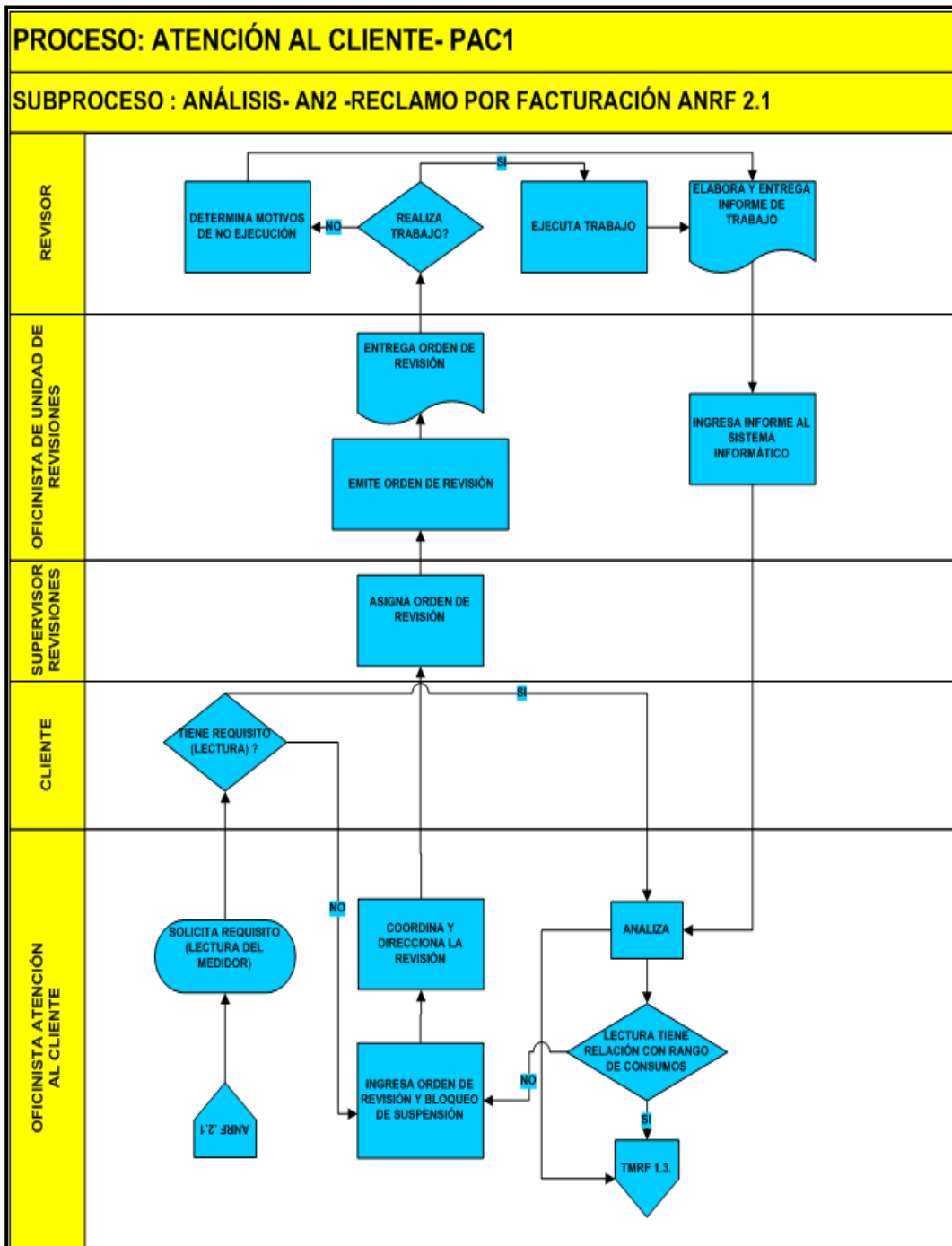
GRÁFICO 3.9: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RECEPCIÓN



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

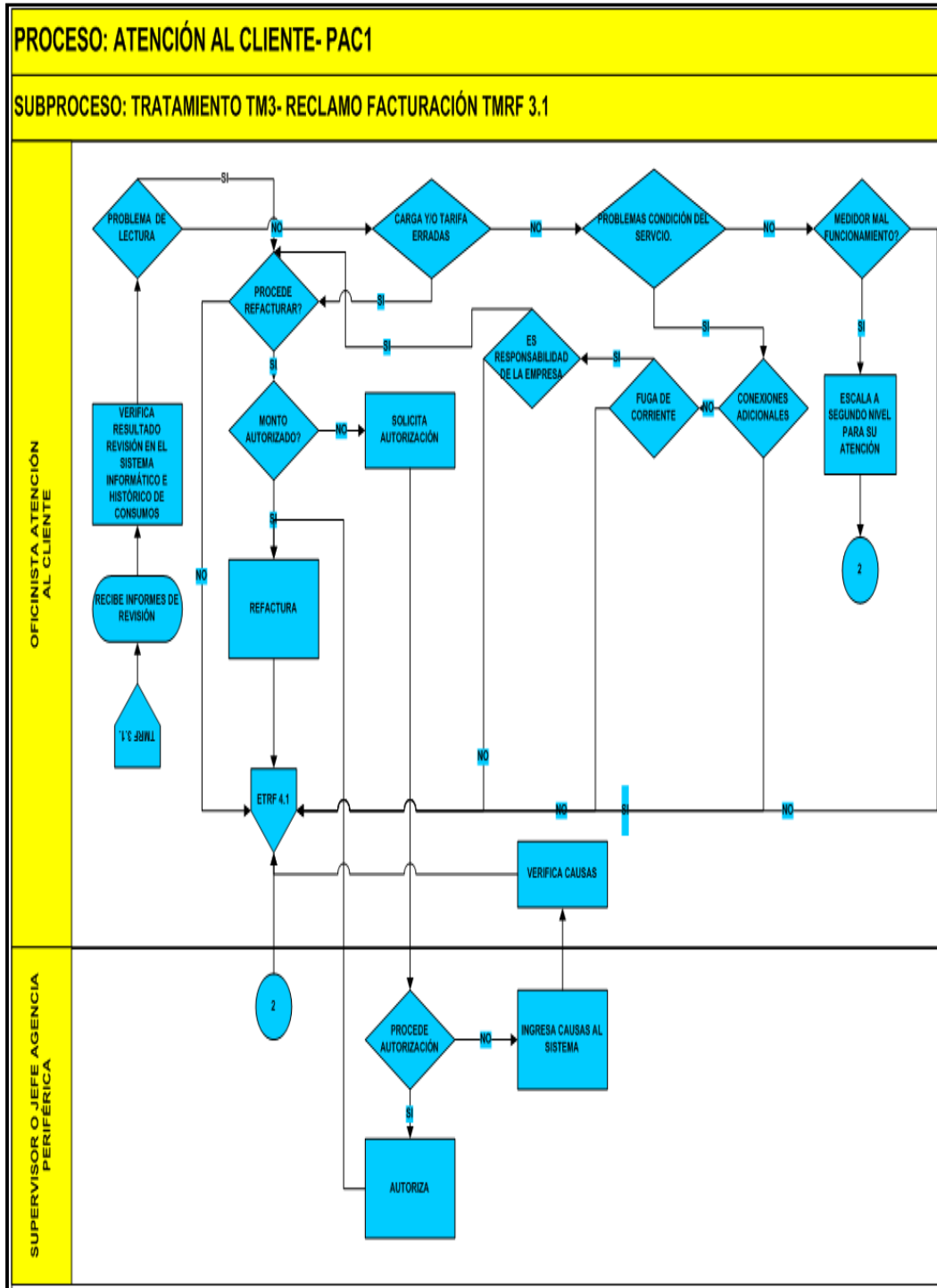
GRÁFICO 3.10: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE ANALISIS



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

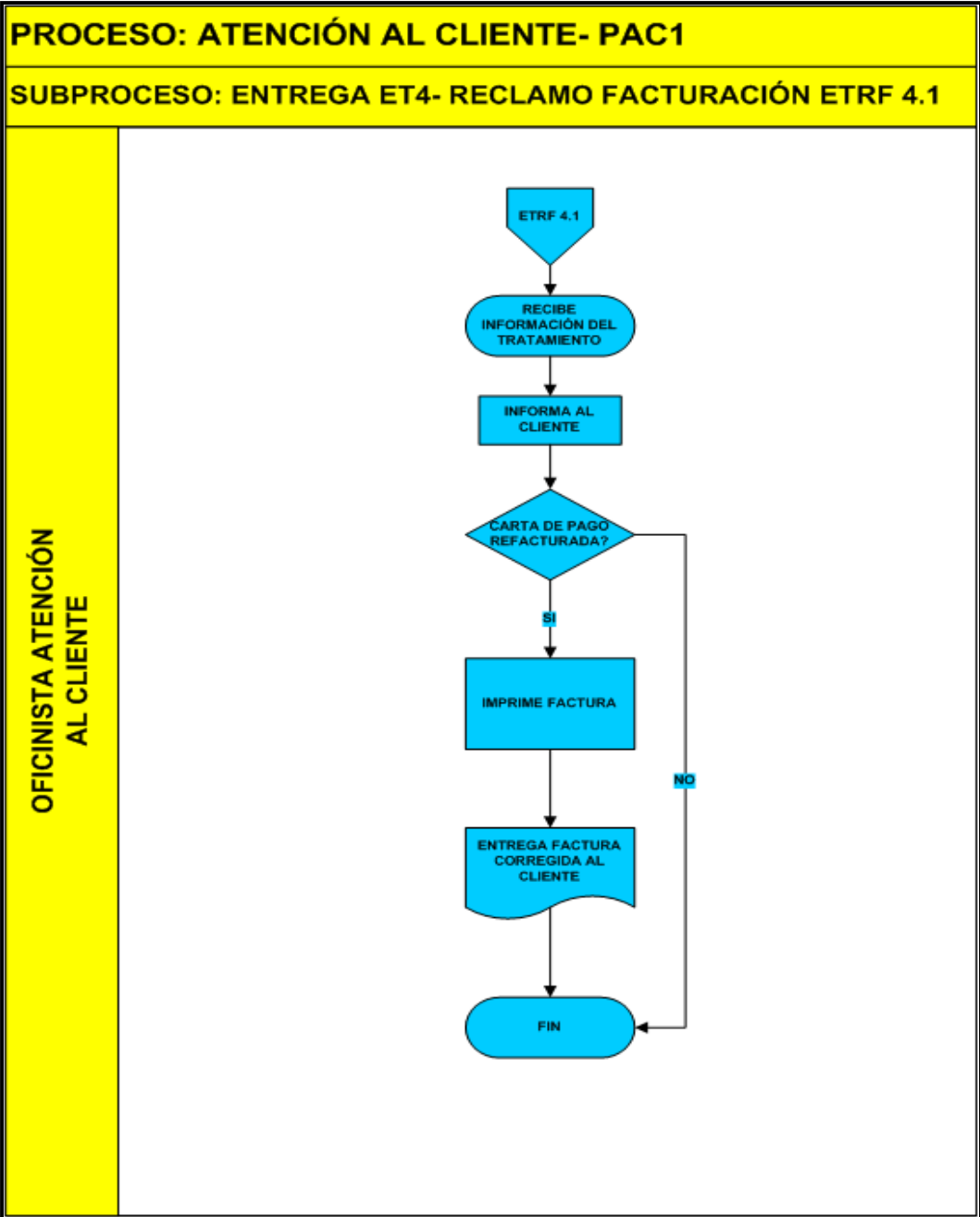
GRÁFICO 3.11: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE TRATAMIENTO



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

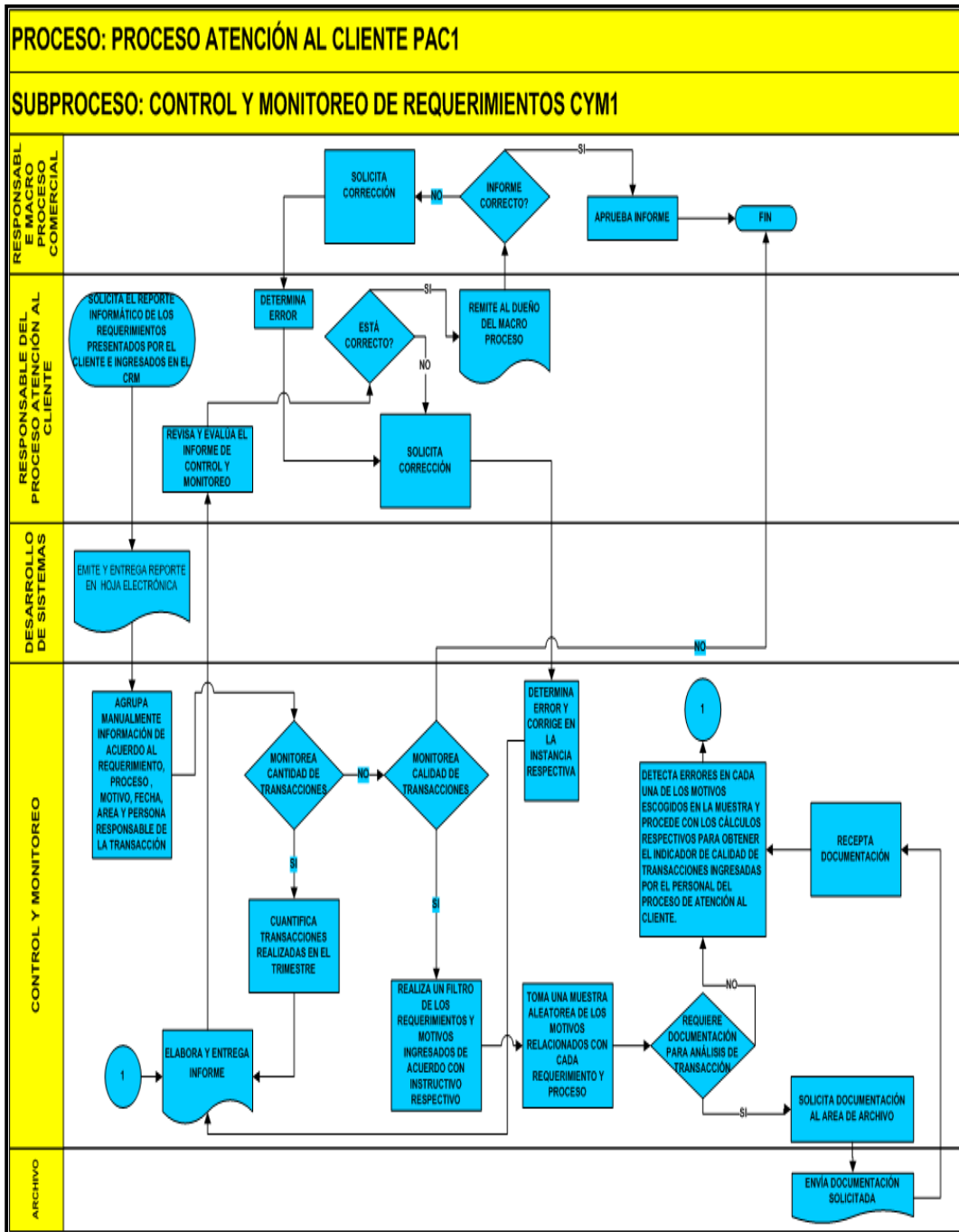
GRÁFICO 3.12: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE ENTREGA



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

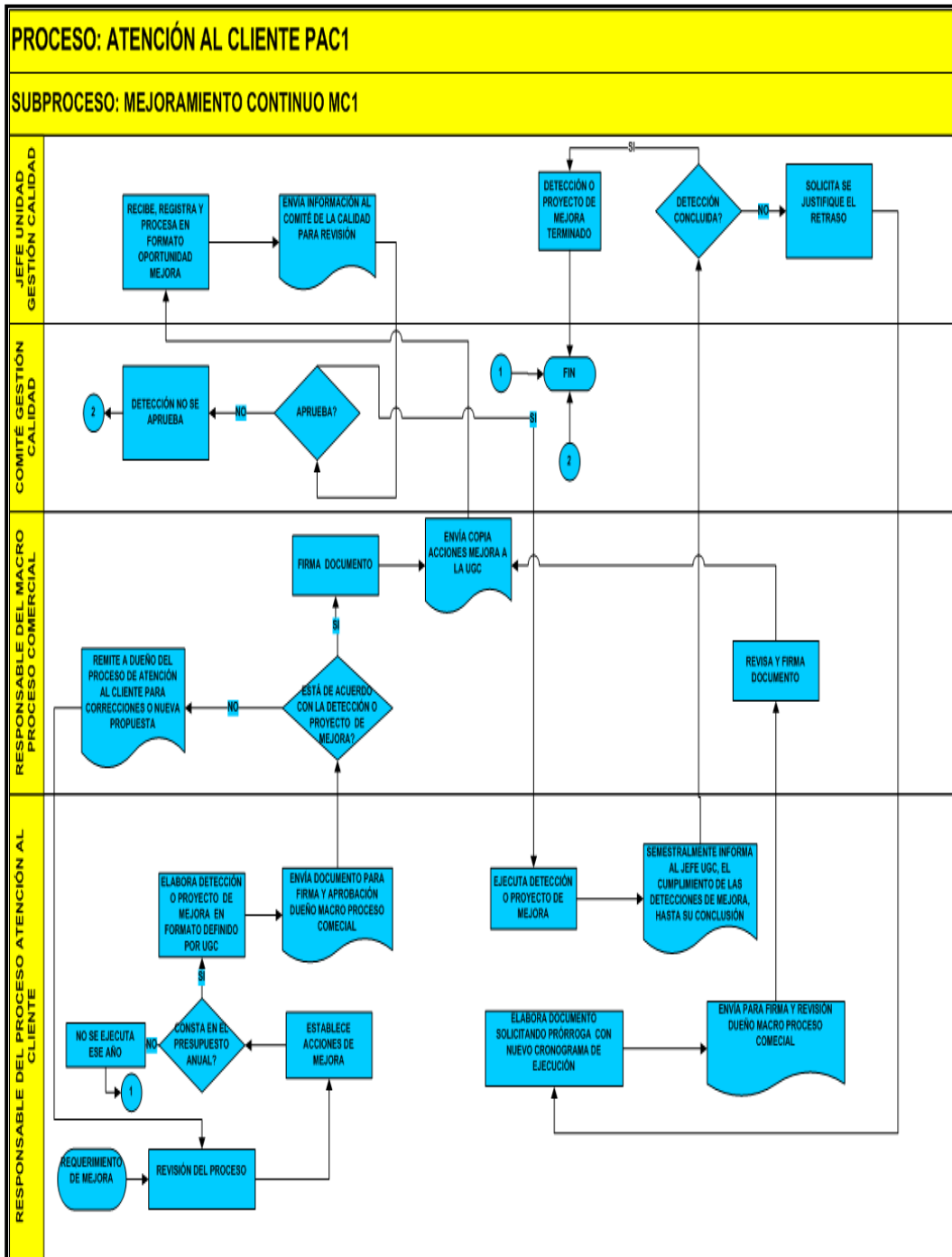
GRÁFICO 3.13: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS



FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

GRÁFICO 3.14: FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE








FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

3.9.2 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Una vez efectuado el levantamiento de los procesos, se realiza el análisis de los mismos, utilizando nuevamente los símbolos de diagramación, que se ilustran en el **CUADRO No. 3.5**.

CUADRO 3.5: SIMBOLOGÍA DE PROCESOS (NORMA ANSA)

SIMBOLO	REPRESENTA	VALORACIÓN
	Inicio o Término: El principio o el fin del flujo.	NAV
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.	AV
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.	NAV
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	NAV
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	NAV
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo	NAV

FUENTE: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS MCGRAW HILL

ELABORADO: PABLO ERAZO








Dentro del análisis de los subprocesos seleccionados es necesario establecer los tiempos y costos de cada una de las actividades cronológicas inmersas en todos y cada uno de ellos, adicionalmente se determinan los diversos porcentajes de las eficiencias expresados en valores porcentuales, para lo cual se utilizarán las siguientes fórmulas.








$$\text{Eficiencia de Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}}$$


$$\text{Eficiencia de Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}}$$

A continuación se presenta el análisis de los procesos seleccionados:

CUADRO 3.6: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE RECEPCIÓN – RECLAMO FACTURACIÓN

		Proceso: Atención al Cliente PAC1			Subproceso: Recepción RCI- Reclamos Facturación RCRF1.1										
No.	Responsable	Actividad	Resultado:Recepción de Reclamo			Costo Total:	8,67	\$	Eficiencia Costos: 64,71%						
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	CLIENTE	Presenta requerimiento	X												
2	Oficinista de Atención al Cliente	Identifica Requerimiento		X					0,2		0,204				Dificultad en conocer cuáles son los requerimientos
3	Oficinista de Atención al Cliente	Es un reclamo?				X				0,3		0,306			
4	Oficinista de Atención al Cliente	Si es reclamo, identifica el Proceso al que corresponde		X					0,1		0,102				
5	Oficinista de Atención al Cliente	No, es Solicitud o es Consulta o es Denuncia?				X				0,3		0,306			
6	Oficinista de Atención al Cliente	Si es solicitud o consulta o denuncia, atiende de acuerdo a Instructivo					X			0,3		0,306			
7	Oficinista de Atención al Cliente	No, es solicitud, consulta o denuncia, va al Subproceso de Entrega					X			0,3		0,306			
8	Oficinista de Atención al Cliente	Reclamo Corresponde al Proceso de Matrícula?				X				0,2		0,204			Si se ingresa a este proceso que no sería el correcto genera demora en la atención
								X							

 EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: Atención al Cliente PAC1		Subproceso: Recepción RC1- Reclamos Facturación RCRF1.1									
		Ingresa: Requerimiento de cliente		Tiempo Total: 8,5 Min.		Eficiencia Tiempo: 64,71%							
		Resultado:Recepción de Reclamo		Costo Total: 8,67 \$		Eficiencia Costos: 64,71%							
No.	Responsable	Actividad							Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
								X					
9	Oficinista de Atención al Cliente	Si, corresponde al Proceso de Matrícula atiende según el procedimiento respectivo							X		0,2	0,204	
10	Oficinista de Atención al Cliente	No, corresponde al Proceso de Facturación?				X					0,3	0,306	
11	Oficinista de Atención al Cliente	Si, corresponde al Proceso de Facturación, por consumos elevados de la factura?				X					0,3	0,306	
12	Oficinista de Atención al Cliente	No, corresponde al Proceso de Recaudación?				X					0,2	0,204	Si se ingresa a este proceso que no sería el correcto genera demora en la atención
13	Oficinista de Atención al Cliente	Si, corresponde al Proceso de Recaudación atiende según el procedimiento respectivo							X		0,2	0,204	
14	Oficinista de Atención al Cliente	No, va al subproceso de entrega						X			0,1	0,102	
15	Oficinista de Atención al Cliente	Si,por consumos elevados, revisa en el sistema informático		X						5	5,1		La consulta en el sistema está en función del grado de conocimiento
16	Oficinista de Atención al Cliente	No, es otro motivo		X						0,1	0,102		
								X					








		Proceso: Atención al Cliente PAC1		Subproceso: Recepción RCI- Reclamos Facturación RCRF1.1									
Ingresar: Requerimiento de cliente		Tiempo Total:		8,5 Min.		Eficiencia Tiempo:				64,71%			
Resultado:Recepción de Reclamo		Costo Total:		8,67 \$		Eficiencia Costos:				64,71%			
No.	Responsable	Actividad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones		
			AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV					
17	Oficinista de Atención al Cliente	El Reclamo procede?				X				0,1		0,102	
18	Oficinista de Atención al Cliente	Si, recepta el reclamo		X					0,1		0,102		
19	Oficinista de Atención al Cliente	No, va subproceso de entrega					X			0,1		0,102	
20	Oficinista de Atención al Cliente	Va al Subproceso de Análisis	X							0,1		0,102	Es la frontera con el siguiente subproceso
Total								5,5	3	5,61	3,06		
Total AV+NAV								8,5		8,67			
Eficiencia								64,71%		64,71%			

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.7: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE ANÁLISIS – RECLAMO FACTURACIÓN


EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: Atención al Cliente PAC1		Subproceso: Análisis AN2- Reclamos Facturación ANRF 2.1								
		Ingresar: Verificación de requisitos		Tiempo Total: 129,4 Min.		Eficiencia Tiempo: 40,26%						
		Resultado: Análisis del Reclamo		Costo Total: 131,99 \$		Eficiencia Costos: 40,26%						
No.	Responsable	Actividad						Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Oficinista de Atención al Cliente	Solicita Requisito al cliente (lectura del medidor a la fecha)	X						0,1		0,102	
2	Cliente	Tiene lectura?				X			0,1		0,102	
3	Oficinista de Atención al Cliente	Si, inicia el análisis del reclamo		X				5		5,10		
4	Oficinista de Atención al Cliente	No, Ingresar orden de revisión y bloqueo de suspensión		X				3		3,06		En ocasiones no se ingresa información completa o no se bloquea el no corte de servicio
5	Oficinista de Atención al Cliente	Analiza lectura, tiene relación con el rango de consumos histórico?				X			1		1,02	
6	Oficinista de Atención al Cliente	Si, continúa al Subproceso de Tratamiento					X		0,1		0,10	
7	Oficinista de Atención al Cliente	No, continúa con la actividad número 4		X				2		2,04		
							X					

			Proceso: Atención al Cliente PAC1		Subproceso: Análisis ANZ- Reclamos Facturación ANRF 2.1								
No.	Responsable	Actividad	Ingresos: Verificación de requisitos			Tiempo Total:	129,5	Min.	Eficiencia Tiempo: 40,31%				
			Resultado: Análisis del Reclamo			Costo Total:	132,09	\$	Eficiencia Costos: 40,31%				
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
			AV		NAV		AV		NAV				
AV		NAV		AV		NAV							
							X						
8	Oficinista de Atención al Cliente	Coordina y Direcciona orden de revisión		X					2		2,04		Falta coordinación con el área operativa para definir día y hora del trabajo
9	Supervisor de Revisiones	Asigna orden de revisión		X					6		6,12		
10	Oficinista de Unidad de Revisiones	Emite orden de revisión		X					4		4,08		
11	Oficinista de Unidad de Revisiones	Entrega orden de revisión			X					5		5,10	
12	Revisor	Realiza trabajo?				X				1		1,02	
13	Revisor	Si, ejecuta trabajo		X					15		15,30		
14	Revisor	Elabora y entrega informe de trabajo			X					40		40,80	
15	Revisor	No, Determina motivos de no ejecución.		X					5		5,10		El área de atención al cliente no ingresa información completa
16	Revisor	Va a la actividad 13			X					30		30,60	
17	Oficinista de Unidad de Revisiones	Medidor dañado?				X				0,1		0,10	
18	Oficinista de Unidad de Revisiones	Si, envia al área operativa para cambio.		X					0,1		0,10		
19	Oficinista de Unidad de Revisiones	No, ingresa informe de revisión al sistema		X					5		5,10		
20	Oficinista de Atención al Cliente	En base al informe de revisión procede con el análisis respectivo y pasa a la actividad 6		X					5		5,10		Se requiere un análisis más profundo
								Total	52,10	77,30	53,14	78,85	
								Total AV+NAV	129,4		131,99		
								Eficiencia	40,26%		40,26%		


FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.8: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE TRATAMIENTO – RECLAMO FACTURACIÓN

			Proceso: Atención al Cliente PAC1				Subproceso: Tratamiento TM3 - Reclamos Facturación TMRF 3.1					
Ingresa: Información de Análisis			Tiempo Total: 64 min.		Eficiencia Tiempo: 42,19%							
Resultado: Atención del Reclamo			Costo Total: 65,28 \$		Eficiencia Costos: 42,19%							
No.	Responsable	Actividad	Resultados				Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones	
			○	□	▭	◇	●	■	AV	NAV		AV
1	Oficinista de Atención al Cliente	Recibe informes de revisión	X						1		1,02	
2	Oficinista de Atención al Cliente	Verifica informe de revisión e histórico de consumos en el sistema informático para buscar soluciones		X				15		15,30		Depende de la profundidad de la verificación
3	Oficinista de Atención al Cliente	Tiene problema de lectura?				X			5		5,10	
4	Oficinista de Atención al Cliente	Si, problema de lectura entonces procede refacturar?				X			1		1,02	
5	Oficinista de Atención al Cliente	Si procede refacturar entonces va a la actividad 12					X		1		1,02	
6	Oficinista de Atención al Cliente	No, procede refacturar entonces va a la actividad 25					X		2		2,04	
7	Oficinista de Atención al Cliente	No, son cargas y/o tarifas erradas?				X			1		1,02	
8	Oficinista de Atención al Cliente	Si carga y/o tarifas erradas va a la actividad número 4					X		2		2,04	
9	Oficinista de Atención al Cliente	No, problemas condición de servicio?				X			1		1,02	
10	Oficinista de Atención al Cliente	Si, tiene problemas en condición de servicio, son conexiones adicionales?				X			1		1,02	
								X				



EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: Atención al Cliente PAC1				Subproceso: Tratamiento TM3 - Reclamos Facturación TMRF 3.1							
No.	Responsable	Actividad	Ingresar: Información de Análisis				Tiempo Total:	64	min.	Eficiencia Tiempo: 42,19%			
			Resultado: Atención del Reclamo				Costo Total:	65,28	\$	Eficiencia Costos: 42,19%			
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
AV	NAV	AV	NAV										
								X					
11	Oficinista de Atención al Cliente	No, problemas en condición de servicio , se trata de medidor mal funcionamiento?				X				1		1,02	
12	Oficinista de Atención al Cliente	Si, medidor mal funcionamiento entonces escala a segundo nivel para su atención.		X						5		5,10	
13	Oficinista de Atención al Cliente	No, va la actividad 25					X			1		1,02	
14	Oficinista de Atención al Cliente	Monto autorizado?				X				2		2,04	
15	Oficinista de Atención al Cliente	Si, monto autorizado entonces refactura		X						3		3,06	
16	Oficinista de Atención al Cliente	No, monto autorizado entonces solicita autorización		X						1		1,02	
17	Oficinista de Atención al Cliente	Si existen conexiones adicionales va a la actividad 25					X			1		1,02	
18	Oficinista de Atención al Cliente	No existen conexiones adicionales, tiene fuga de corriente?				X				1		1,02	
19	Oficinista de Atención al Cliente	Si tiene fuga de corriente, es responsabilidad de la Empresa?				X				2		2,04	
20	Oficinista de Atención al Cliente	Si es responsabilidad de la Empresa entonces va a la actividad número 4					X			1		1,02	
								X					

			Proceso: Atención al Cliente PAC1				Subproceso: Tratamiento TM3 - Reclamos Facturación TMRF 3.1						
Ingresa: Información de Análisis			Tiempo Total:		64	min.	Eficiencia Tiempo: 42,19%						
Resultado: Atención del Reclamo			Costo Total:		65,28	\$	Eficiencia Costos: 42,19%						
No.	Responsable	Actividad							Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
								X					
21	Oficinista de Atención al Cliente	No es responsabilidad de la Empresa entonces va a la actividad 25					X				1	1,02	
22	Supervisor o Jefe de Agencia Periférica	Procede autorización?				X					10	10,20	Demora la revisión en el sistema informático para ver si es factible autorizar o no.
23	Supervisor o Jefe de Agencia Periférica	Si procede entonces autoriza y va a la actividad número 11		X							2	2,04	
24	Supervisor o Jefe de Agencia Periférica	No procede, ingresa causas al sistema informático		X							1	1,02	
25	Oficinista de Atención al Cliente	Verifica causas y pasa a la actividad 25		X							1	1,02	
26	Oficinista de Atención al Cliente	Pasa al Subproceso de Entrega						X			1	1,02	
							Total		27	34	27,54	37,74	
							Total AV+NAV		64		65,28		
							Eficiencia		42,19%		42,19%		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO


CUADRO 3.9: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE ENTREGA – RECLAMO FACTURACIÓN

		Proceso: Entrega ET1				Subproceso: Entrega EG4- Reclamo Facturación ETRF 4.1					
		Ingreso: Información del Tratamiento	Tiempo Total:		16,2 min.		Eficiencia Tiempo: 74,07%				
		Resultado: Respuesta al Reclamo	Costo Total:		16,52 \$		Eficiencia Costos: 74,07%				
No.	Responsable	Actividad					Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
			AV	NAV	AV	NAV					
1	Oficinista de Atención al Cliente	Recibe información del tratamiento	X					2		2,04	
2	Oficinista de Atención al Cliente	Informa al Cliente sobre el Tratamiento del Reclamo		X			10		10,20		Dependiendo del caso, se realiza una explicación del resultado
3	Oficinista de Atención al Cliente	Carta de pago refacturada?			X			1		1,02	
4	Oficinista de Atención al Cliente	Si, pasa a imprimir duplicado de factura corregida		X			2		2,04		Tiempo que el sistema se demora en generar este documento.
5	Oficinista de Atención al Cliente	No, va al fin del proceso	X					0,1		0,10	
6	Oficinista de Atención al Cliente	Entrega al Cliente Factura corregida			X			1		1,02	
7	Oficinista de Atención al Cliente	Reclamo atendido	X					0,1		0,10	
Total							12	4,2	12,24	4,284	
Total AV+NAV							16,2		16,52		
Eficiencia							74,07%		74,07%		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.10: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS

		Proceso: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1			Subproceso: CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS CYM1							
		Ingresos: Requerimientos ingresados al Sistema Informático			Tiempo Total: 15.609 minutos		Eficiencia Tiempo: 49,08%					
		Resultado: Informe Aprobado			Costo Total: 15.921 \$		Eficiencia Costos: 49,08%					
No.	Responsable	Actividad	Diagrama de Procesos			Formas		Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
			Inicio	Fin	Conector	Inicio	Fin	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Solicita el reporte que contiene los requerimientos presentados por los clientes e ingresados al Sistema Informático durante el último trimestre.	X						5		5,10	
2	Desarrollo de Sistemas	Emite y entrega reporte en una hoja electrónica			X				960		979,20	Demora el envío del archivo magnético por parte del Area de Sistemas
3	Control y Monitoreo	Agrupar manualmente información de acuerdo con el requerimiento, proceso, motivo, fecha, área y persona.		X				960		979,20	El trabajo es de filtrar en la hoja de cálculo los requerimientos asociados con los procesos comerciales y estos a su vez con los motivos de todas las áreas involucradas en el proceso	
4	Control y Monitoreo	Monitorea cantidad de transacciones?			X				2		2,04	
5	Control y Monitoreo	Si, monitorea cantidad de transacciones entonces las cuantifica manualmente		X				120		122,40		
6	Control y Monitoreo	Elabora y entrega informe de trabajo realizado			X				2400		2448,00	Elaborar y entregar el informe demora al no tener información automatizada
7	Control y Monitoreo	No, monitorea calidad de transacciones ingresadas?			X				2		2,04	
8	Control y Monitoreo	Si, monitorea calidad de transacciones entonces las filtra por requerimiento y motivo acorde con el instructivo respecto		X				480		489,60		
							X					








EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1				Subproceso: CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS CYM1							
No.	Responsable	Actividad	Ingresa: Requerimientos ingresados al Sistema Informático				Tiempo Total: 15.609 minutos		Eficiencia Tiempo: 49,08%				
			Resultado: Informe Aprobado				Costo Total: 15.921 \$		Eficiencia Costos: 49,08%		Costo (Dólares)		Observaciones
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)			
								AV	NAV	AV	NAV		
9	Control y Monitoreo	Toma manualmente una muestra aleatoria de los motivos relacionados con cada requerimiento y proceso		X						240		244,80	
10	Control y Monitoreo	Requiere documentación para realizar análisis y tratamiento de transacciones?				X					60		61,20
11	Control y Monitoreo	Si requiere documentación entonces solicita al área de archivo		X						60		61,20	
12	Area de Archivo	Envía documentación			X						1440		1468,80
13	Control y Monitoreo	Recepta documentación			X						15		15,30
14	Control y Monitoreo	Detecta errores en cada una de los motivos escogidos en la muestra y procede con los cálculos respectivos para obtener el indicador de calidad de transacciones ingresadas por el personal del proceso de atención al cliente.		X						4800		4896,00	Es la etapa crucial del proceso, puesto que se definirá el indicador cualitativo de las transacciones ingresadas al sistema informático
15	Control y Monitoreo	Va a la actividad número 6					X				1		1,02
16	Control y Monitoreo	No requiere documentación entonces va a la actividad 14		X						1		1,02	
17	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Revisa y evalúa el informe emitido		X						480		489,60	
18	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Informe correcto?				X					60		61,20








EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1				Subproceso: CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS CYM1									
		Ingresa: Requerimientos ingresados al Sistema Informático		Tiempo Total: 15.609 minutos		Eficiencia Tiempo: 49,08%									
		Resultado: Informe Aprobado		Costo Total: 15.921 \$		Eficiencia Costos: 49,08%									
No.	Responsable	Actividad	Resultados						Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV			
19	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Si, remite informe al dueño del Macro proceso comercial			X							120		122,40	
20	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	No, solicita corrección a Control y Monitoreo		X								30		30,60	
21	Control y Monitoreo	Determina el error y corrige en la instancia respectiva		X								480		489,60	
22	Control y Monitoreo	Va a la actividad número 6					X					2		979,20	
23	Dueño del Macro proceso de Comercialización	Informe correcto?				X						1440		1468,80	
24	Dueño del Macro proceso de Comercialización	Si, aprueba informe va a la actividad 28		X								5		5,10	
25	Dueño del Macro proceso de Comercialización	No, solicita corrección a Dueño del Proceso de Atención al Cliente			X							480		489,60	
26	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Determina error		X								5		5,10	
27	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Va a la actividad número 20					X					2		2,04	
28	Control y Monitoreo	Termina el proceso	X									1		1,02	
								Total	7661	7948	7814,22	8106,96			
								Total AV+NAV	15609		15921,18				
								Eficiencia	49,08%		49,08%				

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.11: DIAGRAMA DE PROCESOS: SUBPROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO

		Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1				Subproceso: MEJORAMIENTO CONTINUO MC1							
		Ingresa: Requerimiento de Mejora		Tiempo Total:	28412 minutos	Eficiencia Tiempo:		56,29%					
No.	Responsable	Actividad	Resultado: Detecciones y Proyectos de Mejora Concluidos				Costo Total:	28980,24 \$	Eficiencia Costos:		56,29%		
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Proponer requerimiento de mejora	X						60		61,20		
2	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Revisión del proceso y subprocesos		X				120		122,40			
3	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Establece acciones de mejora		X				60		61,20			
4	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Consta en el presupuesto anual?				X			960		979,20	El presupuesto se elabora con anticipación y deben hacerse constar las mejoras	
5	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Si, elabora Detección o Proyecto de Mejora en formato definido por UGC		X				30		30,60			
6	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Envía documento por correspondencia para firma y aprobación del Dueño del Macro proceso comercial			X				60		61,20		
7	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	No, se ejecuta ese año		X				1		1,02			
8	Dueño del Macro Proceso Comercial	Está de acuerdo con Detección o Proyecto de Mejora?				X			960		979,20		
												X	

		Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1			Subproceso: MEJORAMIENTO CONTINUO MC1									
		Ingresa: Requerimiento de Mejora		Tiempo Total:	28412 minutos		Eficiencia Tiempo:		56,29%					
No.	Responsable	Actividad	Resultado: Detecciones y Proyectos de Mejora Concluidos			Costo Total:	28980,24 \$		Eficiencia Costos:		56,29%			
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV			
9	Dueño del Macro Proceso Comercial	Si, firma documento		X						1		1,02		
10	Dueño del Macro Proceso Comercial	Envía copia por correspondencia acciones de mejora a la UGC			X						480		489,60	
11	Jefe Unidad Gestión de la Calidad	Recibe, registra y procesa en formato de Oportunidad de Mejora		X						240		244,80		
12	Jefe Unidad Gestión de la Calidad	Envía información al Comité de la Calidad para revisión			X						480		489,60	
13	Dueño del Macro Proceso Comercial	No, remite a Dueño del Proceso de Atención al Cliente para correcciones o nueva propuesta			X						480		489,60	
14	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Va a la actividad 1					X				240		244,80	
15	Comité de la Calidad	Aprueba?				X					4800		4896,00	
16	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Si, ejecuta Detección o Proyecto de Mejora de acuerdo con cronograma		X						14400		14688,00		El tiempo de duración del programa o proyecto dependen de los mismos

EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.		Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE PAC1				Subproceso: MEJORAMIENTO CONTINUO MC1							
		Ingresa: Requerimiento de Mejora		Tiempo Total:		28412 minutos		Eficiencia Tiempo: 56,29%					
No.	Responsable	Actividad	Resultado: Detecciones y Proyectos de Mejora Concluidos				Costo Total:		Eficiencia Costos: 56,29%				
									Tiempo (Minutos)		Costo (Dólares)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV		
									X				
17	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Semestralmente informa al Jefe UGC, el cumplimiento de las Detecciones o Proyectos de Mejora, hasta su conclusión			X					1440		1468,80	
18	Comité de la Calidad	No, se reprueba la Detección o Proyecto de Mejora y va al fin.		X						480		489,60	
19	Jefe Unidad Gestión de la Calidad	Detección o Proyecto de Mejora concluido?				X				1440		1468,80	
20	Jefe Unidad Gestión de la Calidad	Si, Detecciones o Proyectos terminados de acuerdo con cronograma		X						60		61,20	
21	Jefe Unidad Gestión de la Calidad	No, solicita se justifique el retraso		X						480		489,60	
22	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Elabora documento solicitando prórroga con nuevo cronograma de ejecución		X						480		489,60	Falta de cumplimiento del cronograma
23	Dueño del Proceso de Atención al Cliente	Envía documento por correspondencia para firma y aprobación del Dueño del Macro proceso comercial			X					60		61,20	
24	Dueño del Macro Proceso Comercial	Revisa y firma documento		X						120		122,40	
25	Unidad de Gestión de la Calidad	Va a la actividad 9					X			480		489,60	
								Total	15992	12420	16311,84	12668,4	
								Total AV+NAV	28412		28980,24		
								Eficiencia	56,29%		56,29%		

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZ

3.10 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable del mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
- Recursos asociados a la gestión del proceso,
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.²³

GRÁFICO 3.15 FORMATO HOJA DE CARACTERIZACIÓN

HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				Revisión No.
PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES	
INTERNO:			INTERIORS:	
EXTERNO:		LIMITES DEL PROCESO	EXTERIORS:	
		INICIO:		
		FIN:		
INSUMOS		NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO	
		NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS		
		CONTROLES		
		REQUISITOS		
PERSONAL:		INSTALACIONES:		
FINANCIEROS:		EQUIPOS:		
OBSERVACIONES:		TECNOLOGIA:		
		INDICADORES		
OBJETIVO RELACIONADO CON EL POA	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
EL OBJETIVO DEBE REFLEJAR EL OBJETIVO DEL SUBPROCESO				REPORTA

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

²³ Universidad Nacional de Colombia, www.unal.edu.com

CUADRO 3.12: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
P1 Consumidor P2 Proceso de Matrícula P3 Proceso de Facturación P4 Proceso de Recaudación P4 Proceso de Recaudación P6 Proceso de Distribución	JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES LÍMITES DEL PROCESO INICIO: Presentación e identificación de la Solicitud, Consulta, Reclamo o Denuncia comunicada por el cliente, ya sea verbalmente, por escrito, telefónica o virtual FIN: Respuesta al requerimiento presentado por el cliente por cualquiera de las modalidades de atención	DIRECTOS: C1 Proceso de Matrícula C2 Proceso de Facturación C3 Proceso de Recaudación C4 Proceso de Pérdidas Comerciales C5 Proceso de Distribución FINAL: C6 Consumidor Final
↓		↑
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
E1.1 Información de necesidades. E1.2 Documentos: requisitos para atender solicitudes E2.1 Reporte de acciones necesarias para atender lo solicitado por el cliente E2.2 Valores presupuestados para atender lo solicitado. E3.1 Reporte de lecturas E3.2 Informes de revisión E4.1 Recibos de pago cancelados E4.2 Reclamos en trámite E5.1 Liquidación realizada E5.2 Trámite de actividades realizadas para detectar la novedad E6.1 Notificación de cobro. E6.2 Valores cargados a través del Sistema Comercial E6.3 Reporte de novedades en el SDI.	ATENCIÓN AL CLIENTE CONTROLES INTERNOS Manual de Gestión de Calidad Procedimientos de MATRÍCULA, FACTURACIÓN, RECAUDACIÓN, PÉRDIDAS COMERCIALES, DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulación del CONELEC 004/01	S1 Solventar consultas S2 Atender solicitudes S3 Resolución de reclamos S4 Reporte y tratamiento de denuncias
→		→
	↑	↑
RECURSOS		
PERSONAL: de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center FINANCIEROS: Presupuesto anual Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales OBSERVACIONES:	INSTALACIONES: 7 agencias urbanas, 13 rurales, 3 oficinas centrales. EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de computación, impresoras. Equipos de comunicación TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, SDI, GIS, Correo Electrónico MATERIALES: Suministros de oficina, sellos de seguridad, herramientas	

INDICADORES						
OBJETIVO RELACIONADO	META	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un Subproceso de Recepción, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Receptar el 75% de los requerimientos comerciales adecuadamente.	No errores en la recepción del requerimiento	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Recepción	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Receptar los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Establecer un tiempo <=10 min. Entre el contacto y la recepción del requerimiento	Tiempos de recepción de los requerimientos				
Disponer de un Subproceso de Análisis, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Analizar el 70% de los requerimientos comerciales adecuadamente.	No. errores en el análisis del requerimiento	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Análisis	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Tratamiento, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Tratamiento del 70% de los requerimientos comerciales adecuadamente.	No. errores en el tratamiento del requerimiento	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Tratamiento	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Resolver el 80% de los reclamos comerciales adecuadamente	No errores en la resolución del reclamo	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Entrega	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Absolver el 95% de las consultas comerciales	No. errores en absolver las consultas		Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Atender el 80% de las solicitudes comerciales tratadas.	No. errores en atender las solicitudes		Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	Tramitar el 95% de las denuncias comerciales tratadas.	No. errores en tramitar las denuncias		Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de solución de los reclamos presentados por los clientes.	Atender el 70% de los reclamos comerciales acorde con los plazos indicados en la Regulación 012/08 del CONELEC	% Eficiencia en Cumplimiento de plazos	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Entrega	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Reducir en un 5% el número de trámites pendientes de atender	No. requerimientos pendientes de atender	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Control y Monitoreo de Requerimientos	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Disminuir al menos el 10% de los errores al ingresar la información en el Sistema Informático CRM	Calidad información ingresada en el Proceso de Atención al Cliente	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Control y Monitoreo de Requerimientos	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de atención de los reclamos presentados por los clientes.	Reducir en un 5% el número de reclamos de los otros procesos comerciales	No reclamos por Proceso Comercial	Ver Hoja de Caracterización Subproceso Control y Monitoreo de Requerimientos	Jefe Departamento Control Clientes	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.13: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE RECEPCIÓN

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUBPROCESO		CLIENTES	
P1 Consumidor P2 Proceso de Matrícula P3 Proceso de Facturación P4 Proceso de Recaudación P5 Proceso de Pérdidas Comerciales P6 Proceso de Distribución		JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES		DIRECTOS: C1 Subproceso de Análisis	
		LÍMITES DEL SUBPROCESO			
		INICIO: Presentación del requerimiento e identificación al proceso comercial correspondiente			
		FIN: Recepción de :Solicitud, Consulta, Reclamo o Denuncia comunicada por el cliente, ya sea verbalmente, por escrito, telefónica o virtual		FINAL: C2 Consumidor Final	
INSUMOS		NOMBRE DEL SUBPROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
E1.1 Información de necesidades. E1.2 Documentos: requisitos para atender solicitudes E2.1 Reporte de acciones necesarias para atender lo solicitado por el cliente E2.2 Valores presupuestados para atender lo solicitado. E3.1 Reporte de lecturas E3.2 Informes de revisión E4.1 Recibos de pago cancelados E4.2 Reclamos en trámite E5.1 Liquidación realizada E5.2 Trámite de actividades realizadas para detectar la novedad E6.1 Notificación de cobro. E6.2 Valores cargados a través del Sistema Comercial E6.3 Reporte de novedades en el SDI.		RECEPCIÓN		S1 Recepción de Solicitudes S2 Recepción de Reclamos S3 Recepción de Consultas S4 Recepción de Denuncias	
		CONTROLES			
		INTERNOS Manual de Gestión de Calidad Procedimientos de MATRÍCULA, FACTURACIÓN, RECAUDACIÓN, PÉRDIDAS COMERCIALES, DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
		EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento Sustitutivo de Suministro del Servicio de Electricidad Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulaciones del CONELEC			
RECURSOS					
PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center			INSTALACIONES: 7 agencias urbanas, 13 periféricas, 3 oficinas centrales. EQUIPOS: Equipos de computación, impresoras. TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, GIS, Sistema Analizador Flujo Clientes MATERIALES: Suministros de oficina		
FINANCIEROS: Presupuesto anual Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un Subproceso de Recepción, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en la recepción del requerimiento	$\frac{\# \text{ errores encontrados en la recepción } \times 100}{\# \text{ Requerimientos receptados}}$	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Receptar los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Tiempos de espera	Tiempo de contacto- Tiempo ingreso		Semestral	

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.14: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ANÁLISIS

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUBPROCESO		CLIENTES	
Subproceso de Recepción		JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES		DIRECTOS: C1 Subproceso de Tratamiento	
		LÍMITES DEL SUBPROCESO			
		INICIO: Verificación y solicitud de requisitos para atender el requerimiento FIN: Análisis del Requerimiento		FINAL: C2 Consumidor Final	
INSUMOS		NOMBRE DEL SUBPROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Recepción de Solicitudes R2 Recepción de Reclamos R3 Recepción de Consultas R4 Recepción de Denuncias		ANÁLISIS		S1 Análisis de Solicitudes S2 Análisis de Reclamos S3 Análisis de Consultas S4 Análisis de Denuncias	
		CONTROLES			
		INTERNOS Manual de Gestión de Calidad Procedimientos de MATRÍCULA, FACTURACIÓN, RECAUDACIÓN, PÉRDIDAS COMERCIALES, DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento Sustitutivo de Suministro del Servicio de Electricidad Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulaciones del CONELEC			
RECURSOS					
PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center			INSTALACIONES: 7 agencias urbanas, 13 periféricas, 3 oficinas centrales. EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de computación, impresoras. Equipos de comunicación TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, SDI, GIS, MATERIALES: Suministros de oficina, sellos de seguridad, herramientas		
FINANCIEROS: Presupuesto anual Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un Subproceso de Análisis, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en el análisis del requerimiento	# Requerimientos analizados incorrectamente <hr/> Total de Requerimientos Analizados	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO



CUADRO 3.15: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TRATAMIENTO

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUBPROCESO		CLIENTES	
Subproceso de Análisis		JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES		DIRECTOS: C1 Subproceso de Entrega	
		LÍMITES DEL SUBPROCESO INICIO: Información del Análisis de requerimientos FIN: Tratamiento de requerimientos		FINAL: C2 Consumidor Final	
↓		↓		↑	
INSUMOS		NOMBRE DEL SUBPROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Análisis de Solicitudes R2 Análisis de Reclamos R3 Análisis de Consultas R4 Análisis de Denuncias		TRATAMIENTO		S1 Tratamiento de Solicitudes S2 Tratamiento de Reclamos S3 Tratamiento de Consultas S4 Tratamiento de Denuncias	
		CONTROLES INTERNOS Manual de Gestión de Calidad Procedimientos de MATRÍCULA, FACTURACIÓN, RECAUDACIÓN, PÉRDIDAS COMERCIALES, DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento Sustitutivo de Suministro del Servicio de Electricidad Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulaciones del CONELEC			
RECURSOS					
PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center			INSTALACIONES: 7 agencias urbanas, 13 periféricas, 3 oficinas centrales. EQUIPOS: Equipos de computación, impresoras. TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, SDI, GIS, MATERIALES: Suministros de oficina		
FINANCIEROS: Presupuesto anual Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un Subproceso de Tratamiento, que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en el tratamiento del requerimiento	$\frac{\# \text{ Requerimientos tratados incorrectamente}}{\text{Total de Requerimientos tratados}}$	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.16: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ENTREGA

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL SUBPROCESO	CLIENTES			
Subproceso de Tratamiento	JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES	DIRECTOS: N/A			
	LÍMITES DEL SUBPROCESO INICIO: Información del Tratamiento de requerimientos FIN: Respuesta al requerimiento presentado por el cliente por cualquiera de las modalidades de atención	FINAL: C1 Consumidor Final 			
	INSUMOS R1 Tratamiento de Solicitudes R2 Tratamiento de Reclamos R3 Tratamiento de Consultas R4 Tratamiento de Denuncias	NOMBRE DEL SUBPROCESO ENTREGA	PRODUCTO/SERVICIO S1 Solicitudes atendidas S2 Reclamos resueltos S3 Consultas absueltas S4 Denuncias tramitada		
CONTROLES INTERNOS Manual de Gestión de Calidad Procedimientos de MATRÍCULA, FACTURACIÓN, RECAUDACIÓN, PÉRDIDAS COMERCIALES, DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento Sustitutivo de Suministro del Servicio de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulaciones del CONELEC					
RECURSOS PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center FINANCIEROS: Presupuesto anual Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales					
INSTALACIONES: 7 agencias urbanas, 13 periféricas, 3 oficinas centrales EQUIPOS: Equipos de computación, impresoras. TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, SDI, GIS, DATAMART MATERIALES: Suministros de oficina					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en la resolución del reclamo	# Reclamos Resueltos incorrectamente x 100 # Reclamos resueltos	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en absolver las consultas	# Consultas Absueltas incorrectamente x 100 # Consultas requeridas	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en atender las solicitudes	# Solicitudes Atendidas incorrectamente x 100 # Solicitudes ingresadas	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Disponer de un Subproceso de Entrega (respuesta), que se encuentre definido y establecido de forma, ágil, adaptable, y efectivo.	No. errores en tramitar las denuncias	# Denuncias Tramitadas incorrectamente x 100 # Denuncias Emitidas	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de solución de los reclamos presentados por los clientes.	Eficiencia en Cumplimiento de plazos	Tiempo Recepción Reclamo - Tiempo Entrega (Solución) reclamo	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.17: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE CONTROL Y MONITOREO DE REQUERIMIENTOS

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUBPROCESO		CLIENTES	
Subproceso Recepción Subproceso Análisis Subproceso Tratamiento Subproceso Entrega		JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES		DIRECTOS: PROCESO MATRÍCULA PROCESO FACTURACIÓN PROCESO RECAUDACIÓN PROCESO CONTROL PÉRDIDAS TÉCNICAS PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	
		LÍMITES DEL SUBPROCESO			
		INICIO: Requerimientos ingresados en el CRM por el personal de atención al cliente a través de sus canales de comunicación			
		FIN: Informe de Control y Monitoreo de requerimientos aprobado			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUBPROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
Solicitudes Ingresadas Reclamos Ingresados		CONTROL Y MONITOREO REQUERIMIENTOS		Cantidad de requerimientos monitoreados	
		CONTROLES		Control de la información ingresada al Sistema Informático CRM	
Consultas realizadas Denuncias emitidas Reportes Estadísticos Reportes de Gestión		INTERNOS Procedimientos de Atención al Cliente Instructivo de Créditos Instructivo de Reclamos Reportes del Datamart Instructivo de Solicitudes Instructivos de Consultas Instructivos de Denuncias Instructivo de Control y Monitoreo EXTERNOS Ley de Régimen del Sector Eléctrico Reglamento Sustitutivo de Suministro del Servicio de Electricidad Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley del Anciano Ley de Educación Física, Deportes y Recreación Reglamento de Tarifas Regulaciones del CONELEC		Trámites pendientes de atender	
RECURSOS					
PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center Auditores internos y de la Calidad			INSTALACIONES: Oficinas		
FINANCIEROS: Presupuesto anual de Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales			EQUIPOS: Equipos de computación, impresoras.		
			TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIEEQ, SDI, GIS, DATAMART		
			MATERIALES: Suministros de oficina		
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	No.requerimientos pendientes de atender	$\frac{\# \text{Trámites pendientes}}{\# \text{Total Requerimientos ingresados}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	No reclamos por Proceso Comercial	$\frac{\# \text{Reclamos por proceso comercial}}{\# \text{Total Reclamos receptados}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Mensual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de atención de los reclamos presentados por los clientes.	Calidad información ingresada en el Proceso de Atención al Cliente	$\frac{1 - \# \text{errores detectados en información receptada}}{\# \text{Total Requerimientos receptados}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes - Jefe Sección Abonados	Trimestral	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.18: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUBPROCESO		CLIENTES		
Responsable del Proceso Auditores Internos Auditores de la Calidad Funcionarios Empleados Responsable del Proceso		JEFE DEPARTAMENTO CONTROL CLIENTES		DIRECTOS: N/A		
		LÍMITES DEL SUBPROCESO				
		INICIO: Requerimientos de Mejora				
		FIN: Detecciones y/o Proyectos de Mejora concluidos		FINAL: C1 Consumidor Final		
INSUMOS		NOMBRE DEL SUBPROCESO		PRODUCTO/SERVICIO		
Políticas y Objetivos Resultados de Auditoria Análisis de datos Acciones Correctivas Acciones Preventivas Proceso Revisiones por la Dirección		MEJORAMIENTO CONTINUO		Detecciones de Mejora concluidos Proyectos de Mejora concluidos		
		CONTROLES				
		INTERNOS Manual de Gestión de la Calidad Manual de Mejoramiento Continuo Procedimiento de Acciones Preventivas Procedimiento de Acciones Correctivas Procedimiento de Atención al Cliente				
		EXTERNOS Norma ISO 9000:2000 Norma ISO 9001:2000 Norma ISO 9004:2000				
RECURSOS						
PERSONAL de planta y a contrato que labora en: Dpto. Control Clientes Dpto. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas Dpto. Clientes Especiales Sección Call Center Auditores internos y de la Calidad FINANCIEROS: Presupuesto anual de Departamentos: Control Clientes, Agencias Zona Norte y Sur Periféricas y Clientes Especiales				INSTALACIONES: Oficinas EQUIPOS: Equipos de computación, impresoras. TECNOLOGÍA: Sistema CRM, SIDECOM, SDI, GIS MATERIALES: Suministros de oficina		
INDICADORES						
OBJETIVO RELACIONADO	META	INDICADOR DEL SUBPROCESO:	FORMA DE CALCULO:	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Implementar por lo menos el 50% de las acciones de mejora	No. Detecciones de Mejora	$\frac{\# \text{ Mejoras Implementadas}}{\# \text{ Mejoras propuestas}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes Jefe Sección Abonados	Anual	Jefes de Dptos. Agencias Zona Norte y Sur Periféricas, Clientes Especiales, Jefes Divisiones Zona Quito y Periférica, Director de Comercialización, Jefe UGC,
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de atención de los reclamos presentados por los clientes.	Cerrar el 100% de las no conformidades levantadas en Auditorias de la Calidad Internas	No Conformidades del SGC	$\frac{\# \text{ No conformidades cerradas del proceso}}{\# \text{ No conformidades levantadas}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes Jefe Sección Abonados	Por Auditoria	
Establecer una mejora continua en los plazos y calidad de atención de los reclamos presentados por los clientes.	Cerrar el 100% de las observaciones levantada en Auditorias Internas	No. Observaciones de Auditoria Interna	$\frac{\# \text{ Observaciones solucionadas del proceso}}{\# \text{ Observaciones levantadas}} \times 100$	Jefe Departamento Control Clientes Jefe Sección Abonados	Por Auditoria	
Atender los requerimientos presentados por el cliente externo, de forma oportuna, confiable y transparente, basado en una comunicación interna efectiva.	Obtener el 61% o más en la percepción del cliente con respecto a los conocimientos del personal	% Conocimiento del personal de Atención al Cliente	IDATce	Jefe Departamento Control Clientes Jefe Sección Abonados	Anual	

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

CUADRO 3.19: MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA DE TIEMPOS Y COSTOS

No.	PROCESO ANALIZADO	TIEMPO EN MINUTOS				TIEMPO EN COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
1	Recepción-Reclamo Facturación	5,5	3	8,5	64,71	5,61	3,06	8,67	64,71	DIARIA	58
2	Análisis-Reclamo Facturación	52	77,2	129,2	40,25	53,04	78,74	131,78	40,25	DIARIA	58
3	Tratamiento-Reclamo Facturación	27	37	64	42,19	27,54	37,74	65,28	42,19	DIARIA	58
4	Entrega-Reclamo Facturación	12	4,2	16,2	74,07	12,24	4,28	16,52	74,07	DIARIA	58
5	Control y Monitoreo de Requerimientos	7661	7948	15609	49,08	7814,22	8106,96	15921,18	49,08	TRIMESTRAL	4
6	Mejoramiento Continuo del Proceso	15992	12420	28412	56,29	16311,84	12668,40	28980,24	56,29	ANUAL	1

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO

Nota: Los Subprocesos de Recepción, Análisis, Tratamiento y Recepción para este estudio, se ha considerado un requerimiento asociado a un proceso comercial y a uno de los motivos más recurrentes, debido a la gran cantidad de requerimientos que son atendidos diariamente en las áreas de atención al cliente; el personal de Atención al Cliente atiende este reclamo 58 veces al día aproximadamente.

La información ha sido tomada de los reportes emitidos para la elaboración de informes mensuales de labores del año en curso.

3.12 DETECCIÓN DE NOVEDADES

De acuerdo con el análisis efectuado, a continuación se presentan las principales novedades encontradas.

CUADRO 3.20 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

No.	Proceso Analizado	Observaciones
1	Recepción-Reclamo Facturación	Dificultad en identificación de requerimientos
		Demora en la recepción por falta de conocimientos
2	Análisis-Reclamo Facturación	Falta información de referencia para ejecutar trabajos de campo
		Falta coordinación con áreas operativas-administrativas
		Demora en el análisis por falta de conocimientos
		Demora en presentación de informes de revisión
3	Tratamiento-Reclamo Facturación	Demora el tiempo de atención de actividades que se escalan a otro nivel
		Falta agilidad para realizar autorizaciones
		Demora en el tratamiento por falta de conocimientos
4	Entrega-Reclamo Facturación	Demora en la emisión de duplicados de factura
5	Control y Monitoreo de Requerimientos	Falta de oportunidad por parte del área de Sistemas para entregar información.
		Procesamiento de información se realiza manualmente
		Retraso en la entrega de informes
		No se pueden obtener reportes inmediatos
		Revisión de documentación es manual
6	Mejoramiento Continuo del Proceso	Falta planificación para elaboración de Detecciones o Proyectos de mejora
		Incumplimiento de actividades definidas en cronogramas propuestos
		Retraso por envío de papeles a diferentes dependencias
		Trámites burocráticos para revisiones y aprobaciones que retrasan la ejecución de los programas y/o proyectos propuestos
		Faltan controles para evaluar los avances

FUENTE: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

ELABORADO: PABLO ERAZO