UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE LA REGIONAL SANTO DOMINGO"

MARTHA JUDITH ASANZA ASANZA

RODRIGO MARCELO CARRERA MONTERO

ING. JAIME FLORES OJEDA, M.Sc.

OCTUBRE, 2012

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos con mucho amor a nuestros padres, por su amor y apoyo, para poder lograr el cumplimiento de nuestro objetivo, a nuestros hermanos y amigos por su apoyo incondicional en todos los momentos.

A todas las personas de la CNEL Santo Domingo que nos brindaron su apoyo en la realización de nuestra tesis.

ÍNDICE DE GENERAL

SIGLAS Y ACRÓNIMOS 1
ÍNDICE DE GRÁFICOS 2
ÍNDICE DE CUADROS 4
ÍNDICE DE IMÁGENES 6
RESUMEN 7
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO 14
1. EL DEBATE CONCEPTUAL SOBRE EL TEMA DE TESIS 14
2. ENFOQUE TEÓRICO DE LA TESIS 15
2.1. Administración 15
2.2. Teorías de la Administración. 16
2.2.1. Énfasis en las tareas. 16
2.2.2. Énfasis en la Estructura Organizacional. 18
2.2.2.1. Teoría clásica. 18
2.2.2.2. Teoría de la burocracia. 24
2.2.2.3. Teoría estructuralista. 25
2.1.3. Énfasis en las personas 25
2.1.4. Énfasis en la tecnología 26
2.1.5. Énfasis en el ambiente 27
3. LAS ORGANIZACIONES 28
3.1. Las organizaciones como sistemas abiertos 29
3.2. Niveles organizacionales de la empresa 30
3.3. Estrategia Empresarial 32
3.3.1. Nociones de la estrategia empresarial 32
3.3.2. Evaluación de la Estrategia Empresarial 33
4. PLANEACIÓN OPERACIONAL 35
4.1. Clases de planes operacionales 36
4.1.1. Procedimientos 36
4.1.1.1. Flujograma vertical 37
4.1.1.2. Flujograma horizontal 38
4.1.1.3. Flujograma de bloques 39
4.1.2. Presupuestos 41
4.1.3. Programas 42
5. DISEÑO ORGANIZACIONAL 42
5.1. Características del Diseño Organizacional 43
5.1.1. Diferenciación 43
5.1.2. Formalización 44
5.1.3. Centralización 44
5.1.4. Integración 45
6. DISEÑO DEPARTAMENTAL 46
6.1. Departamentalización funcional 46
6.2. Departamentalización por productos o servicios 47
6.3. Departamentalización por base territorial 48
6.4. Departamentalización por proceso 49

7. CALIDAD 50
7.1 Calidad del Servicio Eléctrico Comercial 53
7.2. Gestión de calidad 53
7.2.1. Enfoque al cliente 54
7.2.2. Liderazgo 54
7.2.3. Participación del personal 54
7.2.4. Enfoque basado en proceso 54

CAPITULO II 55
PROCESOS COMERCIALES CNEL SANTO DOMINGO 55
1. ANTECEDENTES 55
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA 57
2.1. Zonas de influencia 58
2.2. Topografía 58
2.3. Hidrografía 58
2.4. Límites de Clima 59
3. POBLACIÓN: CARACTERISTICAS GENERALES 59
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNEL SANTO DOMINGO 60
5. PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA ELÉCTRICA SANTO DOMINGO 62
5.1. Misión 62
5.2. Visión 62
5.3. Valores Corporativos 62
5.4. FODA Empresa Eléctrica Santo Domingo. 63
5.5. Políticas Institucionales 63
5.6. Propuesta de Valor 64
5.7. FODA Dirección Comercial 66
5.7.1. Misión 66
5.7.2. Políticas. 67
5.7.3. Compromiso 67
5.7.4. Fortalezas 67
5.7.5. Debilidades 67

CAPITULO III 68
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 68
1. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE LA CNEL SANTO DOMINGO 69
2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES EN LA CNEL SANTO DOMINGO 78
2.1. Atención al cliente 80
2.1.1. Generación de reclamos 81
2.1.2. Subsidio de la tercera edad 81
2.1.3. Cambio de tarifa 81
2.1.4. Solicitud de servicios 82
2.1.4.1. Servicio nuevo 82
2.1.4.2. Arreglos de servicio y cambio de medidor 82
2.1.4.3. Cambio de clase de servicio 82
2.1.4.4. Cambio de nombre 83
2.1.4.5. Sin energía 83

2.1.5. Inspecciones de servicios 83
2.2. Instalación de Medidores 83
2.2.1. Equipos utilizados para la instalación de medidores 84
2.2.1.1. El contador de energía 84
2.2.1.2. Acometida 85
2.2.1.3. Elementos de protección 85
2.2.2. Grupos de trabajo 86
2.3. Facturación 86
2.3.1. Actualización de datos 87
2.3.2. Toma de lecturas 87
2.3.3. Control de Calidad 87
2.3.4. Facturar 87
2.3.5. Re facturación 88
2.4. Recaudación 88
2.5. Cartera 89
2.5.1 Suspensión de energía 90
2.5.2. Convenios de Pago 90
2.5.3. Retiros de medidores 90
2.5.4. Avisos de Pago 90
2.5.5. Coactivas 91
2.6. Control de Energía 91
2.6.1. Análisis de las rutas críticas. 91
2.6.2. Trabajo en el campo 91
3. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS COMERCIALES A TRAVÉS DE FORMULARIOS DE DIAGNÓSTICOS. 92
3.1. Macro Proceso Atención al cliente 92
3.2. Macro Proceso de Instalación de Medidores. 94
3.3. Macro Proceso de Facturación 96
3.4. Macro Proceso de Recaudación 98
3.5. Macro Proceso de Cartera 99
3.6. Macro Proceso de Control de Energía. 101
4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES 103
4.1. Atención al cliente – Proceso de atención a solicitudes. 104
4.2. Proceso de atención de reclamos 105
4.2.1. Proceso de Inspecciones de servicio. 106
4.3. Medidores – Proceso de Instalación de Medidores. 107
4.4. Facturación – Proceso de Actualización de Catastro. 108
4.5. Facturación -- Proceso de toma de Lecturas 109
4.5.1. Facturación – Proceso de Control de Calidad. 110
4.5.2. Facturación – Proceso de Emisión de Facturas. 111
4.5.3. Facturación – Proceso de Refacturación. 112
4.6. Proceso de Recaudación 113
4.7. Cartera- Proceso de Recuperación de Cartera 114
4.7.1. Cartera- Proceso de Convenios de Pago 115
4.8. Control de Energía- Proceso de Recuperación de Energía 116
5. FLUJOGRAMAS 117
5.1. Flujograma de Atención al Cliente. 117
5.2. Flujograma de Medidores. 119
5.3. Flujograma de Facturación. 121

5.4. Flujograma de Recaudación. 123
5.5. Flujograma de Cartera 125
5.6. Flujograma de Control de Energía. 126
6. TERMINOLOGÍA DEL PROCESO COMERCIAL 128
6.1. Marco legal vigente 128
6.2. Terminologías 129
6.2.1. Terminología de Atención al cliente 129
6.2.2. Terminología de Facturación 133
6.2.3. Terminología de Medidores. 137
6.2.4. Terminología de Recaudación y Cartera 141
6.2.5. Terminología de Control de Energía 143
6.2.6. Terminología sobre Información general 145

CAPITULO IV 149
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN 149
1. RECOMENDACIONES PARA CNEL SANTO DOMINGO 152
1.1. Estrategias para Atención al cliente 152
1.2. Estrategias para Medidores 154
1.3. Estrategias para Facturación 155
1.4. Estrategias para Recaudación 156
1.5. Cartera 157
1.6. Estrategias para Control de Energía 158
1.7. Financiamiento de las estrategias 158
1.8. Evaluación Económica 160
1.8.1. Atención al cliente: Digitalizar los documentos que se receptan en las ventanillas de atención al cliente y se entregan al inspector 160
1.8.2. Atención al cliente: Elaborar sticker para brindar a los clientes 161
1.8.3. Medidores: Elaboración del módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio 162
1.8.4. Facturación: Elaborar un módulo para generación de solicitudes de retiro 162
1.8.5. Facturación: Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas 163
1.8.6. Recaudación: Ampliar los centros de recaudación a través de negociaciones con otros Bancos 164
1.8.7. Cartera: Creación del área de cartera en el orgánico funcional 165
1.8.8. Control de Energía: Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía 166
GLOSARIO 169
BIBLIOGRAFÌA 170
ANEXOS 172

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CNEL	Corporación Nacional de Electricidad
CONELEC	Consejo Nacional de Electricidad
VAD	Valor Agregado de Distribución
FERUM	Fondo de Electrificación Rural y Urbana marginal.
LRSE	Ley de Régimen del Sector Eléctrico
CAR	Centro Autorizado de Recaudación
GPS	Global Positioning System
RSSE	Reglamento del Suministro del Servicio Eléctrico.
MEER	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
INCOP	Instituto Nacional de Contratación Pública.
LOSNCP	Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
RSRSSE	Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad.
SIG	Sistema de Información Geográfica
SIGDE	Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica.
INFOCEL	Sistema Comercial de las Empresas Eléctricas.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Principios de la administración 17

Gráfico No 2: Funciones administrativas 19

Gráfico No 3: Definición de las funciones administrativas 23

Gráfico No 4: Teoría de la burocracia 24

Gráfico No 5: Enfoque manipulador de la teoría de relaciones humanas 26

Gráfico No 6: Variables en la teoría administrativa 27

Gráfico No 7: Sistema abierto 29

Gráfico No 8: Relación sistémica entre los niveles 30

Gráfico No 9: Niveles y su relación con la incertidumbre 31

Gráfico No 10: Componentes de la estrategia empresarial 33

Gráfico No 11: Evaluación de la estrategia empresarial 34

Gráfico No 12: Símbolos de flujograma vertical 37

Gráfico No 13: Ejemplo de flujograma vertical 38

Gráfico No 14: Flujograma horizontal 39

Gráfico No 15: Flujograma de bloques 40

Gráfico No 16: Componentes del presupuesto 41

Gráfico No 17: Departamentalización funcional 46

Gráfico No 18: Agrupación por líneas de productos 47

Gráfico No 19: Agrupación por localización geográfica 48

Gráfico No 20: Agrupación por proceso 49

Gráfico No 21: Dimensiones de la calidad de productos 51

Gráfico No 22: Dimensiones de la calidad de servicios 52

Gráfico No 23: Área de concesión CNEL 57

Gráfico No 24: Área de concesión de CNEL Santo Domingo 57

Gráfico No 25: Organigrama estructural de CNEL Santo Domingo 61

Gráfico No 26: Años de trabajo 69

Gráfico No 27: Conocimiento de la misión y visión 70

Gráfico No 28: Influencia en la mala atención 71

Gráfico No 29: Calificación de los servicios 72

Gráfico No 30: Capacitación 73

Gráfico No 31: Qué mejorar para prestar un mejor servicio 74

Gráfico No 32: Procesos ordenados 75

Gráfico No 33: Reestructuración de los procesos 76

Gráfico No 34: Conocimiento sobre los procesos 76

Gráfico No 35: Interrelación de trabajo con otras áreas 77

Gráfico No 36: Revisión de medidores 91

Gráfico No 37: Flujograma de los procesos de atención al cliente 118

Gráfico No 38: Flujograma de los procesos de medidores 120

Gráfico No 39: Flujograma del proceso de facturación. 122

Gráfico No 40: Flujograma de los procesos de recaudación. 124

Gráfico No 41: Flujograma del proceso de cartera. 125

Gráfico No 42: Flujograma del proceso de control de energía. 127

Gráfico No 43: Diseño de sticker 153

Gráfico No 44: Cartera vencida CNEL Santo Domingo 165

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1: Zonas de influencia 58

Cuadro No 2: Número de abonados 59

Cuadro No 3: Foda 63

Cuadro No 4: Propuesta de valor para procesos 65

Cuadro No 5: Objetivos estratégicos claves 66

Cuadro No 6: Departamentos del área comercial 80

Cuadro No 7: Ventanillas de Atención al cliente 81

Cuadro No 8: Macro proceso atención al cliente 93

Cuadro No 9: Macro proceso de instalación de medidores 95

Cuadro No 10: Macro proceso de facturación 97

Cuadro No 11: Macro proceso de recaudación 98

Cuadro No 12: Macro proceso de cartera 100

Cuadro No 13: Macro proceso de pérdidas de energía 102

Cuadro No 14: Proceso de atención a solicitudes 104

Cuadro No 15: Proceso de atención a reclamos 105

Cuadro No 16: Proceso de inspecciones de servicio 106

Cuadro No 17: Proceso de instalación de medidores 107

Cuadro No 18: Proceso de actualización de catastro 108

Cuadro No 19: Proceso de toma de lecturas 109

Cuadro No 20: Proceso de control de calidad 110

Cuadro No 21: Proceso de emisión de facturas 111

Cuadro No 22: Proceso de refacturación 112

Cuadro No 23: Proceso de recaudación 113

Cuadro No 24: Proceso de recuperación de cartera 114

Cuadro No 25: Proceso de convenio de pago 115

Cuadro No 26: Proceso de recuperación de energía 116

Cuadro No 27: Costo de los equipos 127

Cuadro No 28: Costo de sticker 153

Cuadro No 29: Rol de pagos de inspector 156

Cuadro No 30: Propuesta de nuevos sueldos 157

Cuadro No 31: Estrategias para mejorar los procesos comerciales 159

Cuadro No 32: Beneficio económico de la estrategia de atención al cliente 160

Cuadro No 33: Beneficio económico de la estrategia de atención al cliente 161

Cuadro No 34: Beneficio económico de la estrategia de medidores 162

Cuadro No 35: Beneficio económico de la estrategia de facturación 163

Cuadro No 36: Beneficio económico de la estrategia de facturación 164

Cuadro No 37: Beneficio económico de la estrategia de recaudación 164

Cuadro No 38: Beneficio económico de la estrategia de pérdidas de energía 166

Cuadro No 39: Total presupuesto e ingresos 167

Cuadro No 40: Evaluación económica 168

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen No 1: CNEL Santo Domingo 55

Imagen No 2: Contador de energía 84

Imagen No 3: Oficinas de recaudación 88

Imagen No 4: Suspensión de energía 89

Imagen No 5: Oficinas de atención al cliente 125

Imagen No 6: Proceso de facturación 133

Imagen No 7: Instalación de medidor 137

Imagen No 8: Medidor prepago 139

Imagen No 9: Oficinas de recaudación 141

Imagen No. 10: Infracciones 143

RESUMEN

Los procesos comerciales existentes en la Corporación Nacional de Electricidad Santo Domingo en su gran mayoría se encuentran automatizados en forma parcial, ocasionando una falta de comprensión en los mismos ya que los procesos no se encuentran totalmente definidos, generando demora en la ejecución de las actividades por la falta de la aplicación de nueva tecnología, dificultando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al conformar una Corporación donde se encuentran integradas 10 Empresas Eléctricas, es necesario el levantamiento de los procesos, para contar con la información necesaria y realizar una evaluación para establecer un modelo que servirá como ejemplo para las otras regionales que conforman la Corporación Nacional de Electricidad.

Es por ello, la importancia del análisis y reestructuración de los procesos comerciales de la CNEL Santo Domingo, para lo cual se ha elaborado un trabajo investigativo sobre:

- Enfoque teórico.
- Análisis del Plan Estratégico.
- Situación actual de los procesos comerciales a través de encuestas y entrevistas con el personal de la CNEL Santo Domingo.
- Levantamiento de la información por medio de formularios de diagnósticos que nos permitió verificar cual era el capital humano, logística, tecnología y actividades que realizan cada área de la Dirección Comercial.
- Evaluación de cada uno de los procesos comerciales que se ejecutan en cada una de las áreas comerciales, con el fin de identificar el proceso, controles, proveedores, recursos y el límite del proceso.
- Diseño de flujogramas que nos permitió ordenar los procesos que se realizan en cada área.
- Elaboración de la terminología del proceso comercial, basándose en las diferentes leyes y regulaciones, reglamentos emitidos por los organismos superiores y definiciones establecidas por los jefes del área comercial.
- Desarrollo de estrategias para cada área comercial, con el fin que los procesos comerciales se optimicen y puedan fluir con facilidad.

Con el cumplimiento de todas estas estrategias la CNEL Santo Domingo logrará mejorar los índices comerciales, cumplir con los objetivos estratégicos, contribuir con la reducción de las pérdidas de energía y recuperación de la cartera que son los aspectos más considerados en la CNEL y finalmente la satisfacción del cliente.

Palabras claves: Procesos comerciales, levantamiento de procesos, estrategias, satisfacción al cliente.

SUMMARY

Existing business processes in the National Electricity Corporation Santo Domingo for the most part are partially automated, resulting in a lack of understanding in them since the processes are not fully defined, resulting in delay in implementation of activities by lack of implementation of new technology, making teamwork and meeting corporate objectives. In forming a corporation where they are integrated 10 Utilities, lifting necessary processes to have the information needed and perform an evaluation to establish a model that will serve as an example for other regional make up the National Electricity Corporation.

Therefore, the importance of analysis and restructuring of business processes of the CNEL Santo Domingo, which has made a research on:

- Theoretical approach.
- Analysis of the Strategic Plan.
- The state of business processes through surveys and interviews with staff of the CNEL Santo Domingo.
- Release of information by means of forms of diagnostics that allowed us to verify which was the human capital, logistics, technology and performing every area of Business Management.
- Evaluation of each of the business processes running on each of the commercial areas in order to identify the process, controls, suppliers, resources and limit the process.
- Flujogramas design allowed us to sort the processes performed in each area.
- Development of business process terminology, based on different laws and regulations, regulations issued by higher organisms and definitions established by the Heads of the commercial area.
- Development of strategies for each business area, so that business processes are optimized and can flow easily.

With the implementation of these strategies will achieve the Santo Domingo CNEL improve commercial rates, to meet strategic objectives and contribute to reducing energy losses and recovery of the portfolio that are the most considered in the CNEL and finally the satisfaction the client.

Keywords: Business processes, surveying processes, strategies and customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La investigación se ejecutará en la Corporación Nacional de Electricidad Regional Santo Domingo, constituida legalmente en Santo Domingo de los Tsáchilas, la Matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil la cual administra las 10 Regionales como son: Santo Domingo, Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Sucumbíos, Milagro y El Oro.

De las diez regionales que conforman la Corporación Nacional de Electricidad, la CNEL Santo Domingo ha logrado obtener los mejores índices de gestión, por lo que es necesario que se realice un análisis de los procesos comerciales a fin de que estos puedan ser ordenados y se elabore un modelo utilizando teorías administrativas que optimicen los recursos y los tiempos de gestión. Cabe indicar que este modelo podrá servir de ejemplo para las otras regionales que conforman la Corporación Nacional de Electricidad, mismo que contribuirá a la fluidez de la información entre las diez Regionales y ajustarse a los objetivos de la Corporación.

Con la implementación de la reestructuración de los procesos comerciales de la CNEL Santo Domingo, se logrará mejorar los siguientes aspectos:

- Procesos definidos en cada sección y departamento.
- Mejorar la eficiencia y la productividad operativa.
- Cumplir los objetivos institucionales.
- Reducir los tiempos de duración de los procesos.
- Tomar decisiones oportunas.
- Adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico.
- Conocimiento de las actividades y funciones a cumplir.
- Clientes satisfechos.

La Hipótesis Descriptiva, a mayor comprensión del modelo de los procesos comerciales mayor optimización de los recursos humanos y económicos de la CNEL SANTO DOMINGO, con el correspondiente mejoramiento de los servicios. La Hipótesis Prospectiva, la comprensión del modelo de los procesos comerciales en la CNEL SANTO DOMINGO permitirá generar la eficiencia en los recursos humanos y económicos.

La variable independiente es el mejoramiento de los servicios y la variable dependiente es la eficiencia de los recursos y optimización de los procesos.

La Corporación Nacional de Electricidad Regional Santo Domingo tiene 23 años de vida empresarial y se dedica a la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de 7.000 Km^2 en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha, Manabí, Cotopaxi, Esmeraldas, Los Ríos y Guayas; se atiende a aproximadamente 142.000 clientes, que son atendidos por 300 trabajadores de la empresa, cuenta con un edificio matriz, cuatro agencias de recaudación y atención al cliente en la ciudad de Santo Domingo, dos Agencias integrales en los Cantones del Carmen y la Concordia, dos agencia de recaudación y atención al cliente una en la Unión (Esmeraldas) y otra en Patricia Pilar (Los Ríos). La Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Los procesos comerciales existentes en la Corporación Nacional de Electricidad Santo Domingo (CNEL) en su gran mayoría se encuentran automatizados en forma parcial, ocasionando una dualidad de funciones y falta de comprensión de los mismos ya que los procesos no se encuentran totalmente definidos.

La falta de un modelo de los procesos que se realizan en el área comercial de la CNEL Santo Domingo genera demora en la ejecución de las actividades, dificultando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La CNEL Regional Santo Domingo tiene una estructura comercial basada en procesos manuales y/o parcialmente automatizados que en el pasado funcionaron con limitaciones y que en la actualidad ocasionan grandes dificultades con los clientes; ocasionando las siguientes deficiencias administrativas:

- Pérdida de tiempo y problemas con el cliente.
- Actividades realizadas en forma separada.
- Cuellos de botellas en los procesos.
- Falta de toma de decisiones por parte de los funcionarios.
- No existe una estructura ni políticas comerciales definidas.
- Carencia de conocimiento de los diferentes procesos de la mayoría del personal.
- Índices de gestión deficientes.

Los objetivos de conocimiento planteados en la presente investigación los dividimos en general y específicos.

Objetivo general:

- Proponer la implementación de un modelo de procesos comerciales de la CNEL Regional Santo Domingo con el propósito de mejorar la eficiencia administrativa, disminuir los tiempos en la gestión, contribuyendo a mejorar los índices de gestión y la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis de los principales procesos que se realizan los departamentos del área comercial, con el fin de mejorar los sistemas organizacionales.
- Realizar un levantamiento de la estructura de los procesos comerciales en la CNEL Regional Santo Domingo.

- Evaluar los procesos que generan cuellos de botellas a través de técnicas de observación realizado a los trabajadores.
- Establecer un modelo de los procesos comerciales para todas las Regionales de la CNEL, a través de la elaboración de flujogramas que permitan el mejoramiento de los servicios del usuario.

En la investigación se ha utilizado el método inductivo, ya que la investigación se basó en los problemas que existen en los procesos comerciales y que generan demoras en la ejecución de actividades y mala atención al cliente, donde se analizaron las causas que nos permitió proponer un nuevo modelo de procesos. Además el método deductivo ya que se observaron las actividades que realizan los diferentes departamentos del área comercial y permitió conocer ciertas herramientas que permitan mejorar los procesos.

En las técnicas de investigación se utilizaron la observación, que ayudó a determinar los problemas suscitados en la CNEL Santo Domingo, las entrevistas a empleados y directivos de la CNEL Santo Domingo para establecer las formas más adecuadas de los procesos y la revisión de literatura a través de folletos, recortes de prensa, libros, página web, revistas y videos relacionados con las teorías administrativas.

Por tanto, el objetivo que persigue el presente trabajo de investigación es realizar un análisis a los procesos comerciales de la CNEL Santo Domingo, que logrará mejorar los índices comerciales, cumplir con sus objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se hace referencia al marco teórico de los temas tratados dentro de la investigación que abarca los procesos, definiendo sus respectivos conceptos que han sido tomadas de fuentes bibliográficas.

En el segundo capítulo se expone el escenario donde se realizará la investigación, por lo que se hace énfasis a los antecedentes de la CNEL Santo Domingo, así como la ubicación geográfica, zonas de influencia, población y análisis del plan estratégico.

En el tercer capítulo se realiza la investigación de campo a través de: Encuestas realizadas al personal de la CNEL. Análisis de los procesos comerciales para identificar las principales actividades que se realizan en cada área. Levantamiento de los procesos comerciales por medio de formularios de diagnósticos que nos permitió verificar el capital humano, logística, tecnología y actividades que realizan cada área de la Dirección Comercial. Evaluación de cada uno de los procesos comerciales que se ejecutan en cada una de las áreas comerciales, con el fin de identificar el proceso, controles, proveedores, recursos y el límite del proceso. Diseño de flujogramas que nos permitió ordenar los procesos que se realizan en cada área. Elaboración de la Terminología del proceso comercial, basándose en las diferentes leyes y regulaciones, reglamentos emitidos por los organismos superiores y definiciones establecidas por los jefes del área comercial.

En el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo donde se desarrollan las estrategias para cada una de las áreas de la Dirección Comercial, así como también la evaluación económica, que logrará que los procesos comerciales se optimicen y puedan fluir con facilidad.

CAPITULO I
MARCO TEÓRICO

1. EL DEBATE CONCEPTUAL SOBRE EL TEMA DE TESIS

El presente trabajo investigativo constituirá una aportación científica y servirá como modelo para la aplicación en las otras Regionales de la Corporación Nacional de Electricidad y en las Empresas de Distribución de Energía Eléctrica del Ecuador, mismo que contribuirá a la fluidez de la información entre las diez Regionales y ajustarse a los objetivos de la Corporación, por lo que se lo puede tomar como referencia para mejorar los procesos y la calidad de servicio al cliente, ya que para elaborar el presente trabajo es necesario aplicar técnicas e instrumentos de investigación científica, además la terminología es accesible para nuevos investigadores que deseen seguir indagando sobre un modelo que utilice teorías administrativas que optimicen los recursos y los tiempos de gestión.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará bibliografía actualizada con los actores más ilustrados, información del internet, revistas y folletos, e información directa de campo que se obtendrá por medio del personal que labora en la institución, los clientes que día a día acuden a las instalaciones de la empresa en su matriz y agencias; con la finalidad de llevar adelante una propuesta que pueda llegar a fortalecer las relaciones entre la Empresa sus colaboradores y los clientes.

El tema de investigación, análisis y reestructuración de los procesos comerciales en la Corporación Nacional de Electricidad de la Regional Santo Domingo. El objeto de estudio de la investigación es proponer la implementación de un modelo de procesos comerciales de la CNEL Regional Santo Domingo con el propósito de mejorar la eficiencia administrativa, disminuir los tiempos en la gestión, contribuyendo a mejorar los índices de gestión y la satisfacción del cliente.

2. ENFOQUE TEÓRICO DE LA TESIS

Las empresas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alteran para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente.

Por otra parte, las empresas no son autónomas ni autosuficientes, pues requieren ser gobernadas o mejor administradas. Las empresas necesitan directores, gerentes, jefes, supervisores, equipos, etc., en fin, todo un equipo administrativo conformado por personas calificadas que sean capaces de administrarlas de manera apropiada. De este modo las empresas y su administración implican mucha complejidad y diversidad por lo que es importante conocer las bases de las teorías relacionadas con su adecuada administración.

2.1. Administración

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

"El término Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. El proceso representa las funciones continuas de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes. Dichas funciones se denominan de ordinario: planificación, organización, dirección y control."[1]

[1]ROBBINS, S, et al, 2006:8.*Administración General.*

La palabra administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador, ya sea director de empresa, gerente de departamento, jefe o incluso líder de equipo, se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de organizaciones humanas durante los últimos años. La mejor manera de demostrar el cambio es recorrer con rapidez su trayectoria y seguir a grandes rasgos los pasos graduales de la historia de las empresas y la teoría de la administración.

Todos administran **organizaciones**, que se definen como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las humanitarias, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades.

2.2. Teorías de la Administración.

La teoría de la administración es en ciertos aspectos, una consecuencia de la teoría de las organizaciones, un medio de operar conceptos e ideas respecto de las organizaciones. La teoría de la administración estudia la administración de las organizaciones en general y las empresas en particular, es una teoría en creciente expansión y aplicación.

La historia de la Teoría de la Administración es reciente y comienza a principios del siglo XX. Puede resumirse en cinco etapas diferentes que se superponen, cada una de las cuales destaca un aspecto importante de la administración.

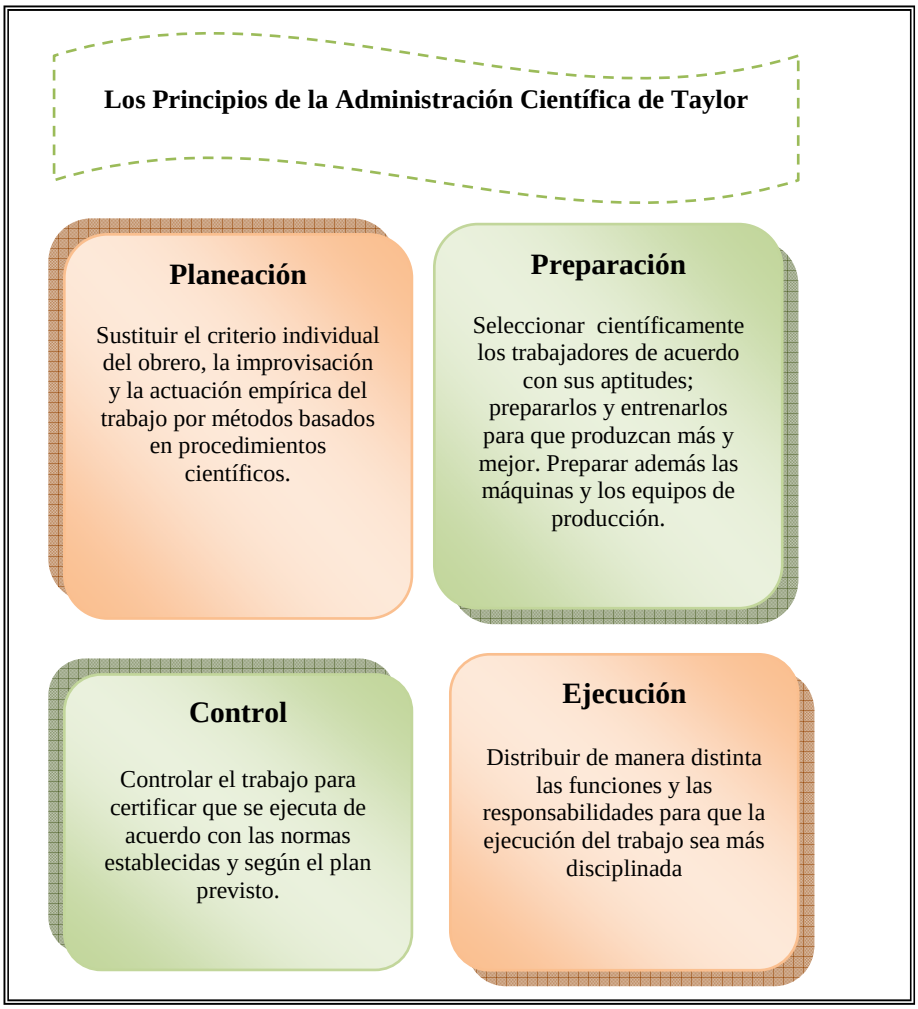
2.2.1. Énfasis en las tareas.

Enfoque característico de la escuela de la administración científica. Administración científica es el nombre que recibió al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principios métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La administración científica representa una primera aproximación teórica a los estudios de la administración empresarial y se situó inicialmente en el plano del trabajo individual de cada obrero. Hasta entonces la selección del método de trabajo era confianza al obrero, que se basaba en su experiencia personal anterior para definir cómo realizaría sus tareas. Debido a esta situación, las empresas estadounidenses mostraban profunda disparidad de métodos de trabajo, pues cada obrero tenía su esquema personal de trabajo, lo cual dificultaba la supervisión, el control y la estandarización de herramientas de trabajo.

En el Gráfico No.1, se muestra los cuatro principios de la administración científica.

GRÁFICO No. 1
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002: *Administración Proceso Administrativo*.
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

2.2.2. Énfasis en la Estructura Organizacional.

En esta fase, administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar. La preocupación por la estructura de la organización constituye una enorme ampliación del objeto de estudio de la Teoría de la Administración. El micro enfoque en la tarea de cada obrero se amplía a la estructura organizacional son tres: Teoría clásica de Fayol, Teoría de la burocracia de Weber y Teoría estructuralista.

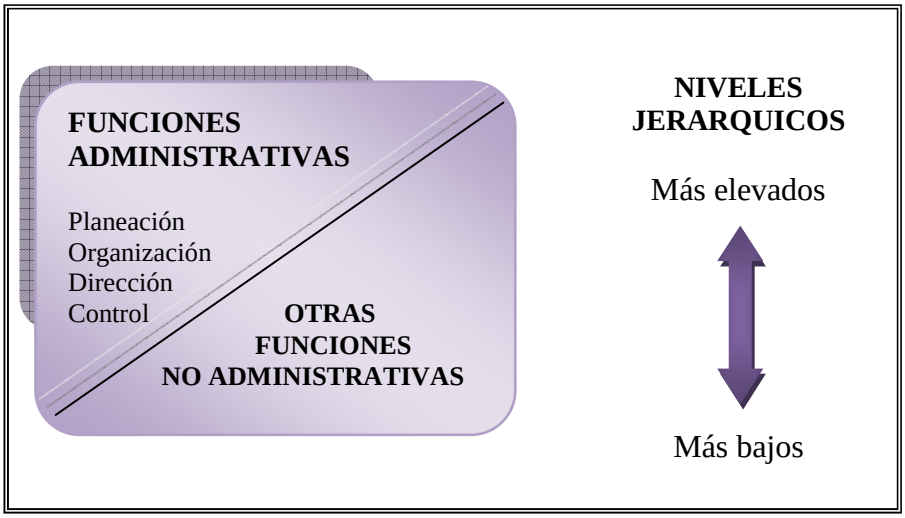
2.2.2.1. Teoría clásica.

El primer enfoque lo formuló Henri Fayol (1841 – 1925), ingeniero francés que inauguró el enfoque anatómico y estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal. Fayol tuvo muchos seguidores y defendía una visión anatómica de la empresa, en términos de organización formal, es decir, la síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo.

Según Koontz (2006), muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos, facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultadas de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

GRÁFICO No. 2
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002: *Administración Proceso Administrativo.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

- **Planeación**

"La planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones: 1) Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social), 2) Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuales tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas." [2]

[2]HELLRIEGEL, D, 2009: 9. *Administración-Un enfoque basado en competencias.*

"La **planeación** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas, existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender"[3].

Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de un plan real.

- **Organización.**

La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. "La *organización* es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados."[4]

"Una organización sólida es fundamental para ello. La organización se refiere al proceso de decidir donde se tomarán las decisiones, quién aceptará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa."[5].

[3]KOONTZ, H, et al, 2006: 35. *Administración y una perspectiva global.*
[4] KOONTZ, H, et al, 2006: 35. *Administración y una perspectiva global*
[5]HELLRIEGEL, D, 2009: 9. *Administración-Un enfoque basado en competencias.*

- **Dirección.**

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es "La función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales."[6]

"La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo"[7].

Además de preparar los planes, diseñar una estructura y controlar al personal, alguien se debe encargar de dirigir a la organización. Esta dirección implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.

- **Control**

"El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas"[8].

[6]KOONTZ, H, et al, 2006: 36.*Administración y una perspectiva global.*
[7]HELLRIEGEL, D, 2009: 10.*Administración-Un enfoque basado en competencias.*
[8]KOONTZ, H, et al, 2006: 36.*Administración y una perspectiva global*

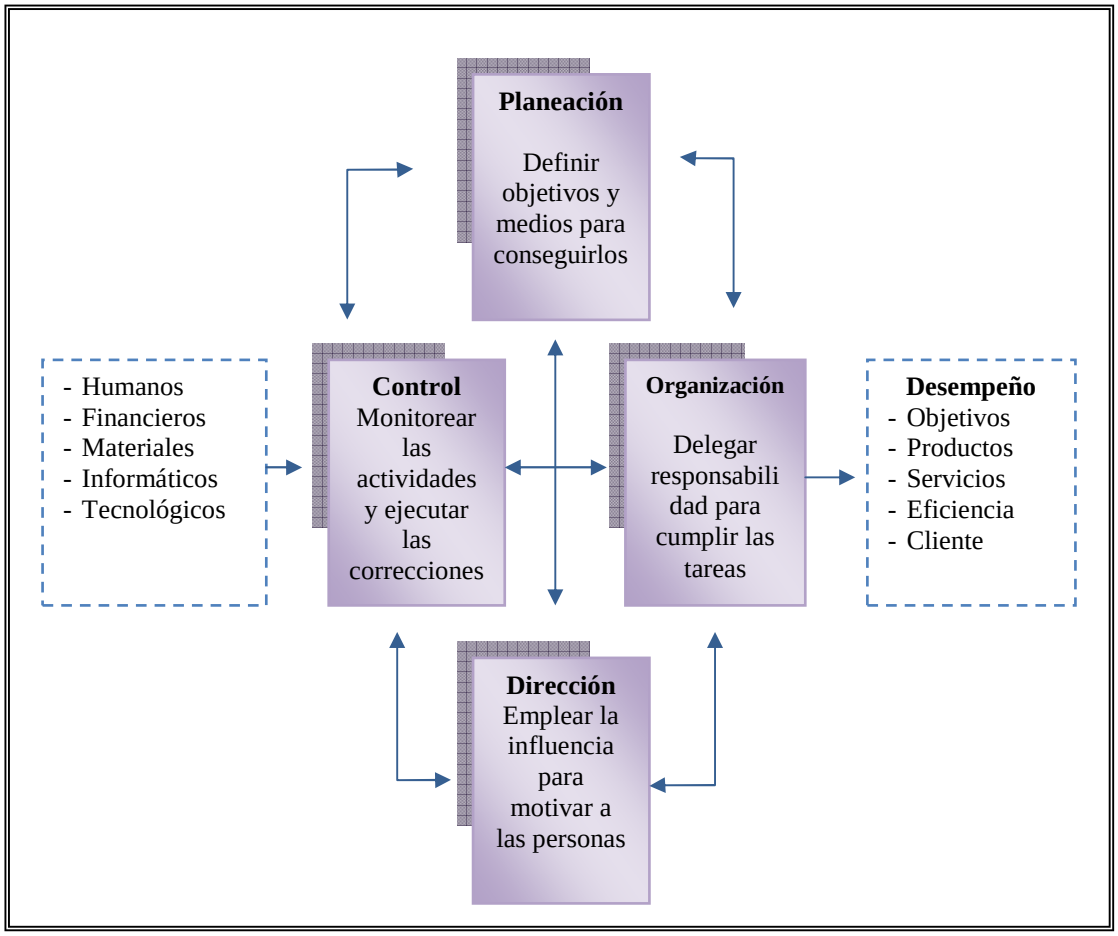
En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder el control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. "El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas"[9].

- **Integración de Personal**

Según Hellriegel Don (2009), La **integración de personal** implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

[9]HELLRIEGEL, D, 2009: 10.*Administración-Un enfoque basado en competencias.*

GRÁFICO No. 3
DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Koontz (2006), *Administración y una perspectiva global.*
Elaboración: Autores.

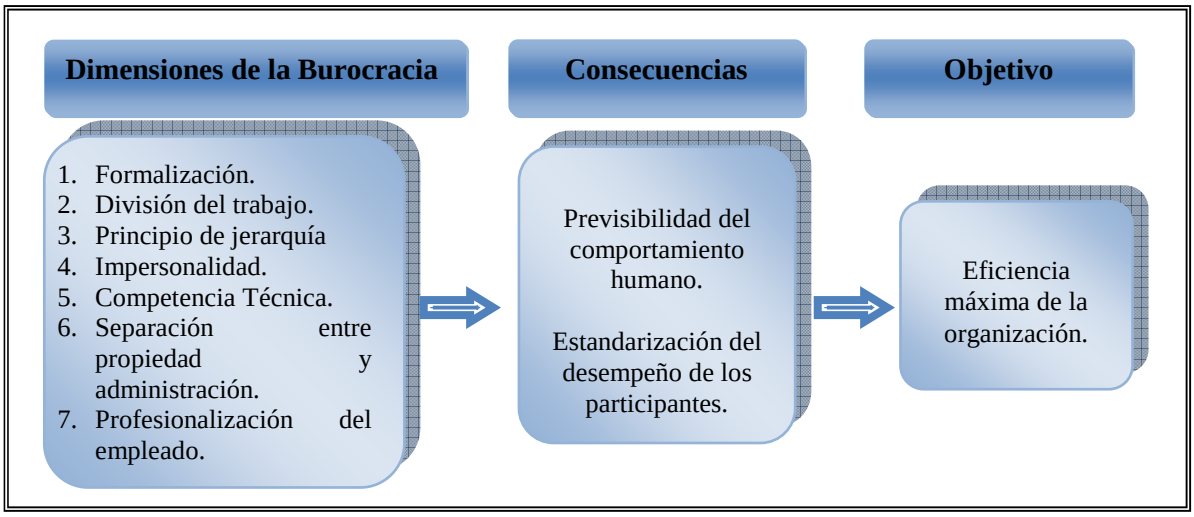
El proceso administrativo como lo han definido algunos autores como: HELLRIEGEL, D, ROBBINS, S, Y KOONTZ, H, fundamentan los principios de la administración a la empresa sobre cuatro parámetros importantes como la planificación, organización, dirección y control, sin embargo es necesario referirse a la integración de personal un punto muy importante conocido como la gestión del talento humano, que es el motor vital de las empresas, bajo mi criterio el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la empresa y de aplicar los demás recursos de ella para lograr los objetivos **establecidos, no solo debe buscar superávit de la empresa si no** la satisfacción del cliente interno y el externo, debe ser ganar o ganar ya que en todo

sistema entre ellos la empresa debe existir el equilibrio lo que permite que todo fluya según las metas y objetivos propuestos. **PLANEACIÓN,** los administradores deben proyectar sus metas y acciones, las que suelen basarse en algún método, plan o lógica, **ORGANIZACIÓN,** se debe coordinar recursos materiales y humanos de la empresa buscando la eficacia de una organización, **DIRECCIÓN** los administradores deben ser líderes para que puedan dirigir e influenciar a sus colaboradores haciendo que realicen sus tareas esenciales, **CONTROL,** todo lo propuesto para dentro de una empresa necesita un control para asegurarse de que la empresa siga la dirección correcta de acuerdo a sus metas y objetivos.

2.2.2.2. Teoría de la burocracia.

El segundo enfoque relacionado con la estructura organizacional surgió con Max Weber (1864-1920), considerado el fundador de la teoría de la burocracia que no tiene el significado peyorativo de uso popular sino el significado técnico que identifica ciertas características de la organización formal orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia.

GRÁFICO No.4
TEORÍA DE LA BUROCRACIA



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002: *Administración Proceso Administrativo.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

Estas siete dimensiones principales se presentan en grados variados en cada empresa. Cada dimensión varía en un continuo que va desde un mínimo hasta un máximo de gradación, en consecuencia, existen grados variables de la burocratización en cada empresa. En otras palabras, burocracia significa tipo de organización humana donde se adecuan todos los medios para conseguir determinados fines u objetivos.

2.2.2.3. Teoría estructuralista.

Se enfatiza en la estructura organizacional, desarrollada a partir de los estudios sobre limitación y rigidez del modelo burocrático, considerado un modelo típico de sistema cerrado muy mecanicista y fundamentado en la "teoría de la máquina" donde la organización se concibe como una distribución estática de piezas.

En esta teoría se comprueba que la innovación y el cambio son fuente de conflictos en las empresas, y que el conflicto es una importante es una importante señal de vitalidad en las organizaciones.

2.2.3. Énfasis en las personas

Es la fase en que administrar es, sobre todo, tratar con personas; este enfoque de la Teoría de la Administración intenta destacar las personas dentro de las empresas y deja en segundo plano la estructura y las tareas. Este enfoque se denomina humanista y puede dividirse en dos teorías: Relaciones Humanas y Teoría del comportamiento en las organizaciones.

- **Escuela de las relaciones humanas:** Se concentran en el esfuerzo de humanizar la empresa. Énfasis en la organización informal, los grupos sociales, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos y, en especial, la preocupación por la satisfacción en el trabajo.

- **Teoría del comportamiento en la organización:** A partir de esta teoría las empresas se conciben como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan.

GRÁFICO No.5
ENFOQUE MANIPULADOR DE LA TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002: *Administración Proceso Administrativo.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

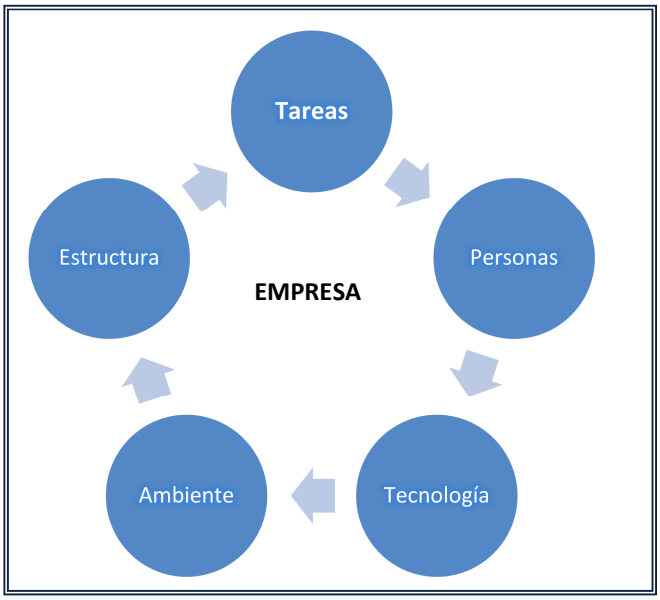
2.2.4. Énfasis en la tecnología

Es la fase en que administrar significa emplear la tecnología para obtener la máxima eficiencia posible. Con la llegada de la mecanización, la automatización, la computación y más recientemente la robótica, la tecnología de la información puesta al servicio de la empresa empezó a moldear su estructura y a condicionar su funcionamiento. Aunque la administración científica de Taylor y sus seguidores se preocupó en su época por la tecnología, sus incursiones en este campo son épocas e inmediatistas y solo se limitan a la tarea individual del obrero. Por increíble que parezca, una de las más recientes áreas de estudio de la Teoría de Administración es el papel de la tecnología en la determinación de la estructura y el funcionamiento de las empresas.

2.2.5. Énfasis en el ambiente

Es la fase en que administrar es, en especial, enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. Debido a la influencia de la teoría de sistemas en la Teoría de la Administración, se comprobó que solo las variables internas (variables endógenas) no se lograba una amplia comprensión de la estructura y el comportamiento organizacionales. En consecuencia, fueron necesarias las variables exógenas, situadas fuera de los límites de la empresa, que influyen profundamente en sus aspectos estructura y de comportamiento. Las relaciones de la interacción de las empresas y sus ambientes explicaron mejor ciertos aspectos de la estructura organizacional y los procesos operacionales utilizados por las empresas. Este énfasis en el ambiente surgió con el nacimiento de la teoría situacional, según la cual no existe una única mejor manera de organizar las empresas. Por el contrario, las características estructurales de las empresas dependen de las características ambientales que las rodean. En otras palabras, las características estructurales se explican mejor mediante las características ambientales que las determinan.

GRÁFICO No. 6
VARIABLES EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA



Fuente: HELLRIEGEL, D, 2009: *Administración- Un enfoque basado en competencias.*
Elaboración: HELLRIEGEL, D.

3. LAS ORGANIZACIONES

Dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas internacionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos"[10].

Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen es decir, se reestructuran y se replantan a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzos. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

Se denominan organizaciones formales aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructurales de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes.

A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la organización formal "intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial".[11]

En general, las organizaciones formales están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en nuestra sociedad actual, y la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

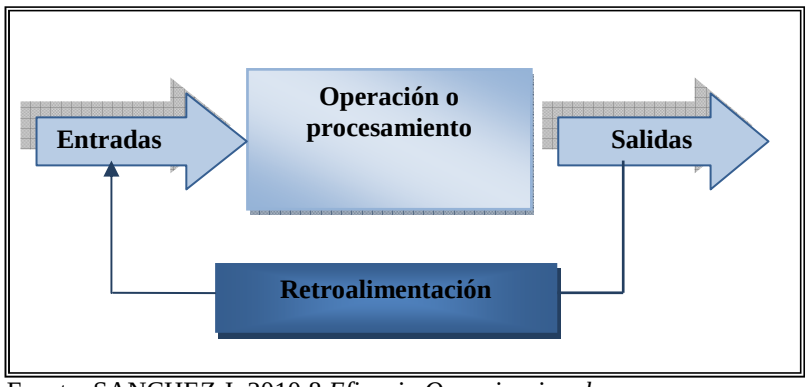
[10] CHIAVENATO, Idalberto, 2002:44.*Administración Proceso Administrativo.*
[11] CHIAVENATO, Idalberto, 2002:45.*Administración Proceso Administrativo.*

3.1. Las organizaciones como sistemas abiertos

Con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. En la actualidad la teoría de sistemas se aplican a todos los tipos de sistemas vivos, desde los virus hasta sociedades.

Un sistema es un todo organizado con lógica. Este aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor o diferente que la suma de sus partes. Para funcionar, el sistema requiere de los siguientes parámetros: entradas (inputs), operación o procesamiento, salidas (outputs), retroalimentación (feedback)

GRÁFICO No. 7
SISTEMA ABIERTO



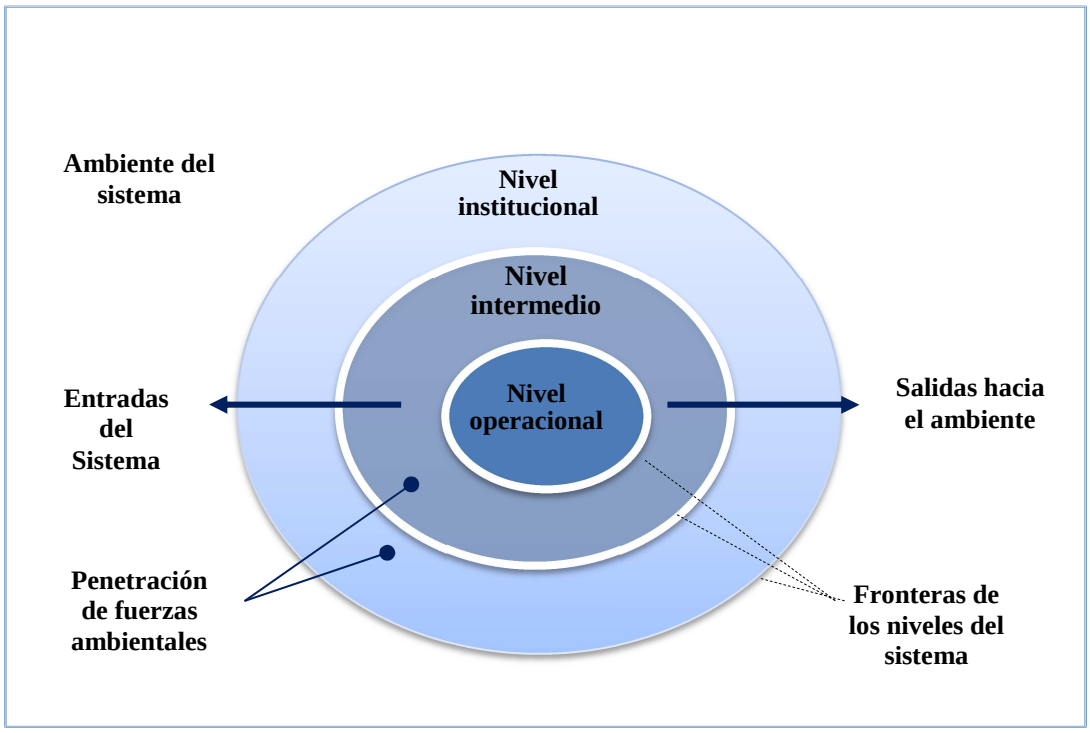
Fuente: SANCHEZ J: 2010:8.*Eficacia Organizacional.*
Elaboración: SANCHEZ J.

El enfoque de sistema abierto postula que un sistema tiene entradas y salidas hacia el ambiente. En este enfoque, la empresa está concebida como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos (entradas), los transforma de diversas maneras (procesamiento) y exporta los resultados en forma de productos o servicios (salidas). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente y se caracteriza por la capacidad de adaptación, pues para sobrevivir requieren reajustarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio.

3.2. Niveles organizacionales de la empresa

En las empresas pueden distinguirse tres partes o niveles jerárquicos: el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional.

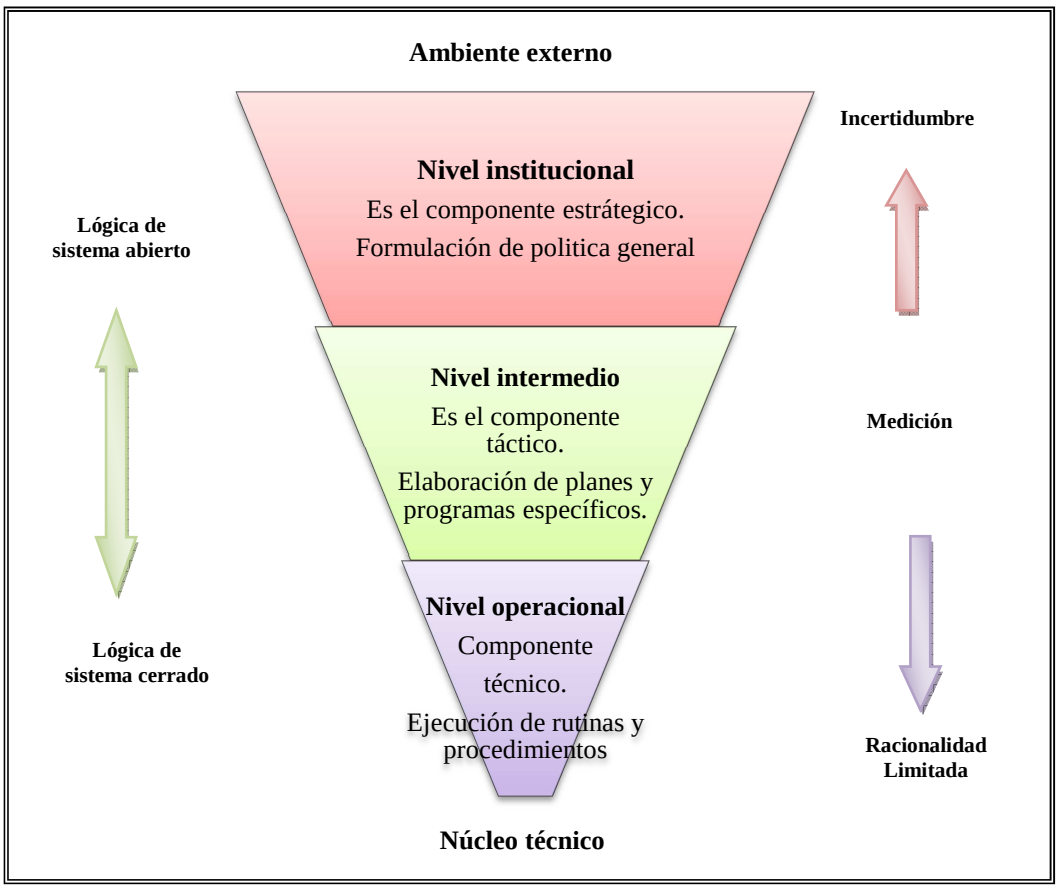
GRÁFICO No. 8
RELACIÓN SISTÉMICA ENTRE LOS NIVELES



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:60.*Administración Proceso Administrativo.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

En el gráfico No. 8, se indica los tres niveles que existen en la organización, es decir la empresa permanece flexible y adaptable para satisfacer las demandas externas del ambiente gracias al nivel institucional y, al mismo tiempo, eficiente y racional gracias al nivel operacional. En relación con el ambiente, la empresa debe ser eficaz; en relación con su tarea debe ser eficiente. La eficacia está garantizada por el nivel institucional, mientras que la eficiencia está garantizada por el nivel operacional. El nivel intermedio, predominantemente administrativo se encarga de integrar y articular los niveles institucionales.

GRÁFICO No. 9
NIVELES Y SU RELACIÓN CON LA INCERTIDUMBRE



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:63.*Administración Proceso Administrativo.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto

La empresa puede desdoblarse en tres niveles de actuación diferentes: nivel institucional en la cúpula de la empresa, actúa como un sistema abierto caracterizado por una racionalidad empresarial, nivel operacional en el nivel más bajo de la empresa, actúa como un sistema cerrado y se caracteriza por la racionalidad técnica y nivel intermedio que media entre ambos.

3.3. Estrategia Empresarial

Las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

La estrategia empresarial "Es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas"[12]

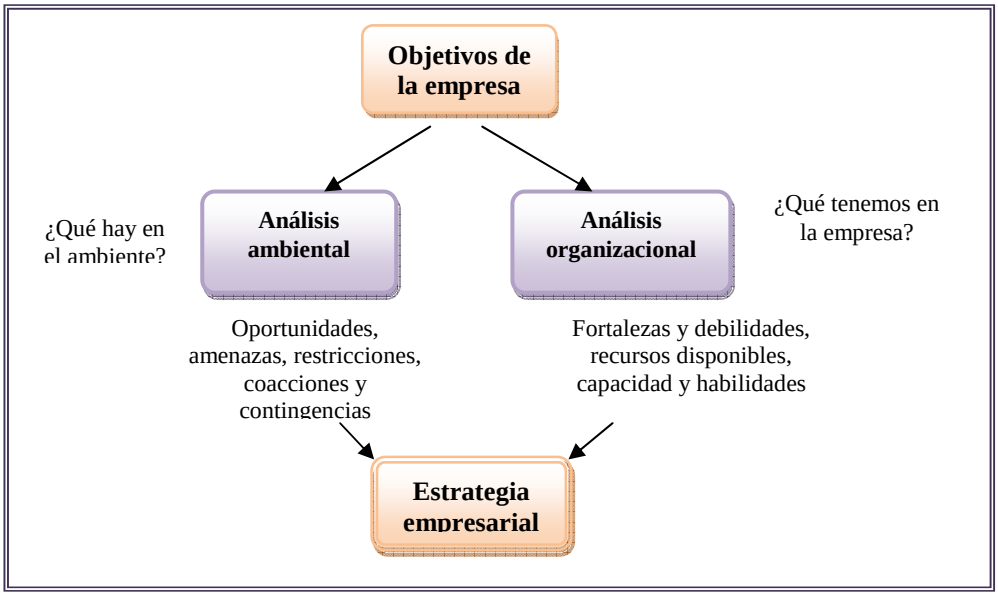
3.3.1. Nociones de la estrategia empresarial

En términos empresariales, la estrategia puede definir como "La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo"[13]. En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.

Los componentes de la estrategia son: **El ambiente** (oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, **la empresa** que son los recursos que dispone (capacidad y sus habilidades así como sus fortalezas y debilidades y la **adecuación de ambos** para saber qué posición debe adoptar la empresa para conciliar su objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales.

[12] Basil W. Denning (org), Corporate planning. Londres: McGraw-Hill.
[13] Joao Bosco Lodi, Administración por objetivos, Sao Paulo, Pioneria.

GRÁFICO No. 10
COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



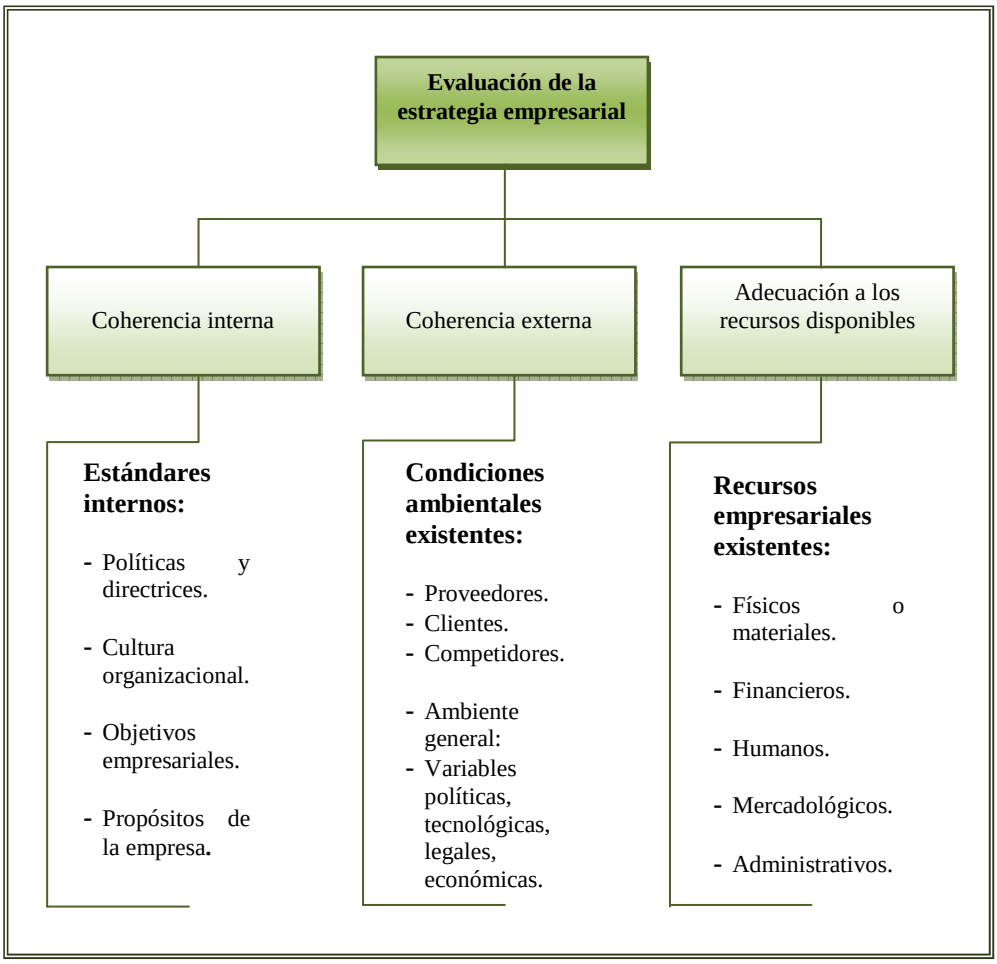
Fuente: Thompson, Strickland, A.:2005:6, *Administración Estratégica*.
Elaboración: Thompson, Strickland.

3.3.2. Evaluación de la Estrategia Empresarial

"La evaluación de la estrategia es la fase del proceso de la administración estratégica en que los administradores de la cúpula comprueban si su elección estratégica, tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa"[14]. Es el proceso mediante el cual los administradores comparan los resultados de la estrategia, el nivel de consecución de los objetivos, con los medios empleados. Uno de los aspectos importantes de la estrategia empresarial es la identificación de un conjunto de criterios capaces de evaluar la estrategia adoptada por la empresa.

[14]Thompson, Strickland, A.:2005:6, *Administración Estratégica*.

GRÁFICO No.11
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: SANCHEZ J: 2010:9.*Eficacia Organizacional.*
Elaboración: SANCHEZ J

.

Según el gráfico No.11, existen tres criterios para evaluar la estrategia empresarial:

a) Coherencia interna: La estrategia debe ser coherente con lo que la empresa pretende realizar e identificarse con los estándares internos de la empresa, revelados en sus políticas y directrices, su cultura organizacional y sus objetivos empresariales.

b) Coherentes con el ambiente: La estrategia empresarial debe ser coherentes con las condiciones ambientales que sean reales o potenciales. La falta de adecuación de la estrategia al ambiente externo puede costar caro a la empresa o conducir sus operaciones al fracaso.

c) Adecuación a los recursos disponibles: La estrategia empresarial debe ser coherente con los recursos que la empresa tiene o que puede obtener. Los recursos ayudan a alcanzar los objetivos empresariales pretendidos que incluyen capital, equipo, instalaciones, personal, competencia y tecnología disponible.

4. PLANEACIÓN OPERACIONAL

La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante la planeación, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista – centrándose sólo a corto plazo – y por amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operacional se puede concebir como "un sistema que comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados"[15].

La planeación operacional está constituida por números planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc.

[15]Richard L. Daft.:2005:208, *Administración Planeación Operacional*.

4.1. Clases de planes operacionales

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificación, se pueden clasificar en cuatro clases:

1. Planes relacionales con métodos, denominados procedimientos.
2. Planes relacionales con dinero, denominados presupuestos.
3. Planes relacionales con tiempo, denominados programas o programación.
4. Planes relacionales con comportamiento, denominados reglamentos**.**

Lo importante es destacar que cada plan puede constar de muchos planes, cuyo grado de detalle varía. A continuación se estudiarán más a fondo cada una de estas clases de planes operacionales.

4.1.1. Procedimientos

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. “Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido”[16].

En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores; debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos. Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas, ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificación recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

[16]Richard L. Daft.:2005:211, *Administración Planeación Operacional*.

El término procedimiento se refiere a los métodos para ejecutar las actividades. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento y puede considerarse un plan de acción, aunque en general es un sub plan de un procedimiento. Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la secuencia de procedimientos). Sólo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizarlos. Los flujogramas pueden ser de varios tipos.

4.1.1.1. Flujograma vertical

El flujograma vertical refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversidades tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, respectivamente, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado.

GRÁFICO No. 12
SÍMBOLOS DE FLUJOGRAMA VERTICAL

SIMBOLOS DEL FLUJOGRAMA VERTICAL (CONVENCION UNIVERSAL)	
Simbolos	**Significado**
	El circulo significa una operación (una etapa o subdivision del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica, se mejora o se extrae algún artículo.
	La flecha o círculo pequeño correspondiente a un transporte o a la tarea de llevar algo de un local a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
	El cuadrado indica inspección, verificación o control, sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización, sin que haya realizacion de operaciones.
	por distancia o por espera de alguna medida que debe tomar otra persona. Significa una espera o un aplazamiento por agenda o la llegada de un elemento del que dependa la continuacion de proceso.
	parada casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenativo (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:187.*Administración Proceso Administración.*
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

GRÁFICO No. 13
EJEMPLO DE FLUJOGRAMA VERTICAL

Número de etapas	Operaciones	Transporte	Almacenamiento de archivo	Verificación	Funcionario	ETAPAS	Espacio	Tiempo
1	○	○	△	■	A	Recibe pedido escrito del material que debe confeccionarse	0	2
2	○	●	△	□	A	Entrega el pedido verificando al empleado B	3	1
3	●	○	△	□	B	Ejecuta el diseño	0	120
4	○	●	△	□	B	Entrega el trabajo al empleado A	3	1
5	○	○	△	■	A	Verifica la exactitud y la firma	0	5
6	○	●	△	□	B	Entrega el material a C	1	1
7	○	●	△	□	C	Lleva el material al lugar designado	100	15
8	○	○	▲	□	C	Deja el diseño y pide firma del pedido	0	3
9	○	●	△	□	C	Trae el pedido firmado y lo entrega a B	100	15
10	○	○	▲	□	B	Archiva el pedido	0	1
	1	5	2	2		Total	207	164

EMPLEADOS : A - Profesor asistente
B - Diseñador
C- Mensajero

Rutina de pedidos y elaboración de material audiovisual

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:188.*Administración Proceso Administración.*

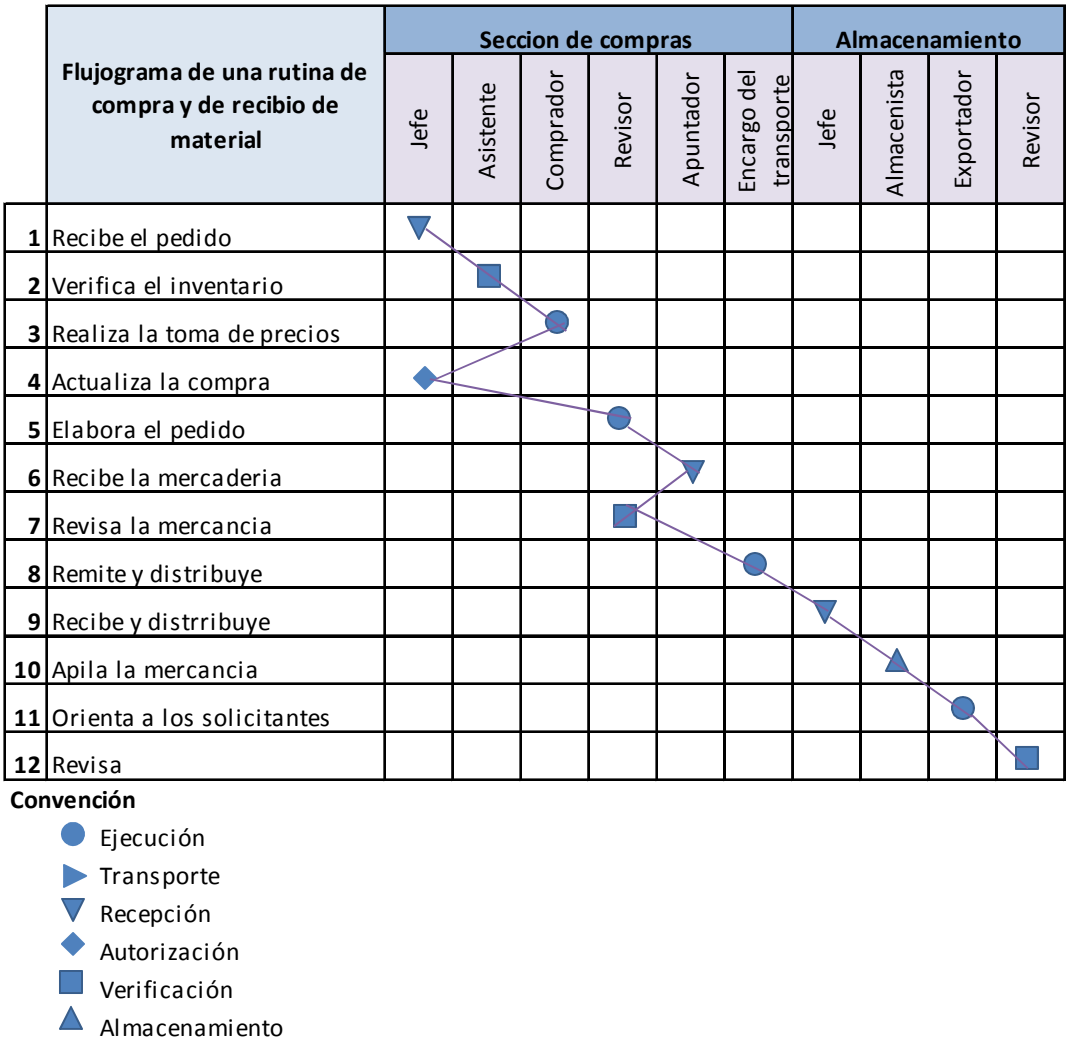
Elaboración: CHIAVENATO, Idalberto.

El flujograma vertical indicado en el gráfico No. 13, se denomina gráfica de análisis de proceso, se utiliza para describir simbólicamente un procedimiento ejecutado por varios empleados, cada uno de los cuales desempeñan una tarea diferente o para describir una rutina ejecutada por una sola persona.

4.1.1.2. Flujograma horizontal

El flujograma horizontal utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimiento o rutinas que involucra muchos órganos o personas, el flujograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, para lograr una posible racionalización o redistribución, o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.

GRÁFICO No. 14
FLUJOGRAMA HORIZONTAL

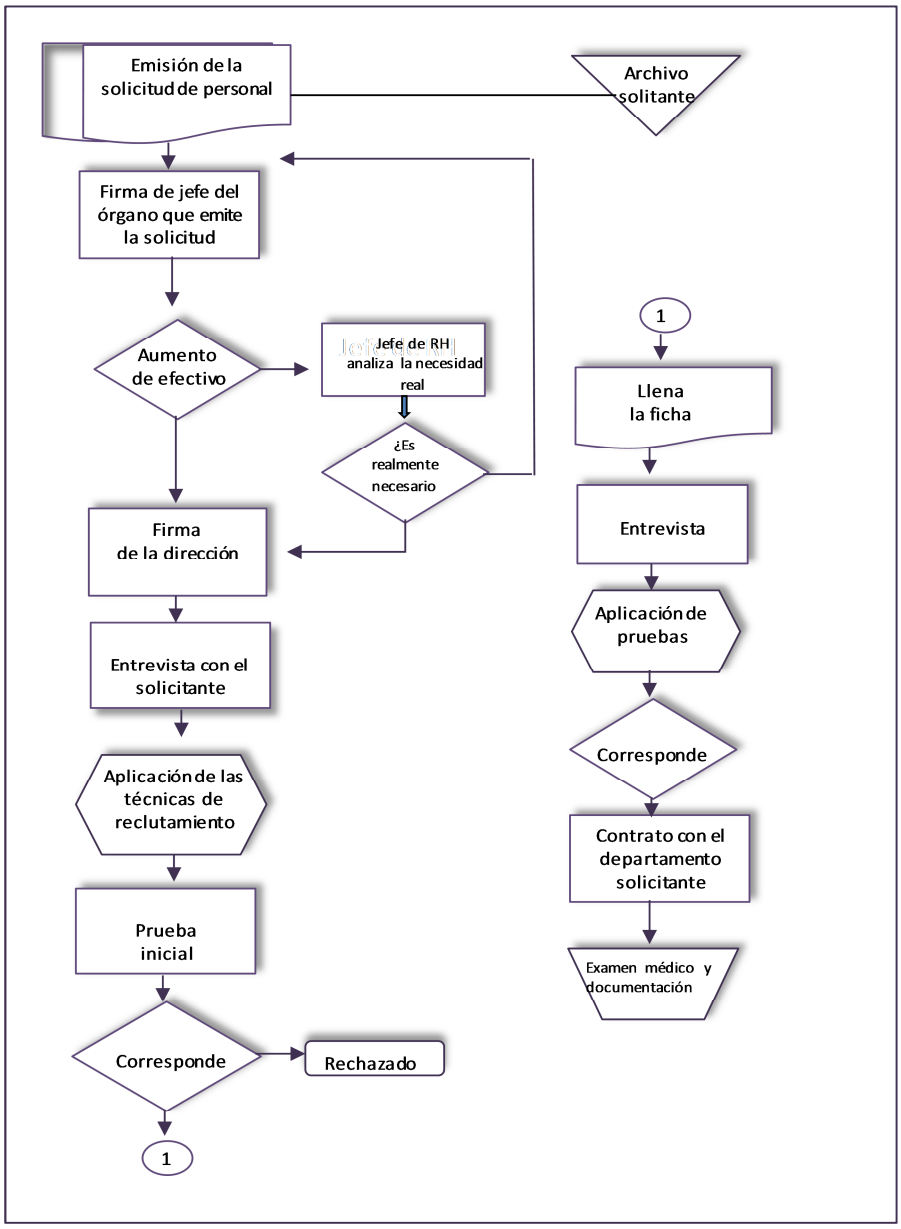


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:189.*Administración Proceso Administrativo.*
Elaborado por: CHIAVENATO, Idalberto.

4.1.1.3. Flujogramas de bloques

El flujograma de bloques se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Este flujograma presenta dos ventajas: utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Lo utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente las entradas, operacionales y procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo, etc., que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera.

GRÁFICO No. 15
FLUJOGRAMA DE BLOQUES



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2002:190.*Administración Proceso Administrativo.*
Elaborado por: CHIAVENATO, Idalberto.

En el gráfico No. 15, el flujograma de bloques muestra los procedimientos involucrados en el proceso de solicitud de un empleado, emitido por el órgano solicitante, hasta la etapa final para efectos de admisión.

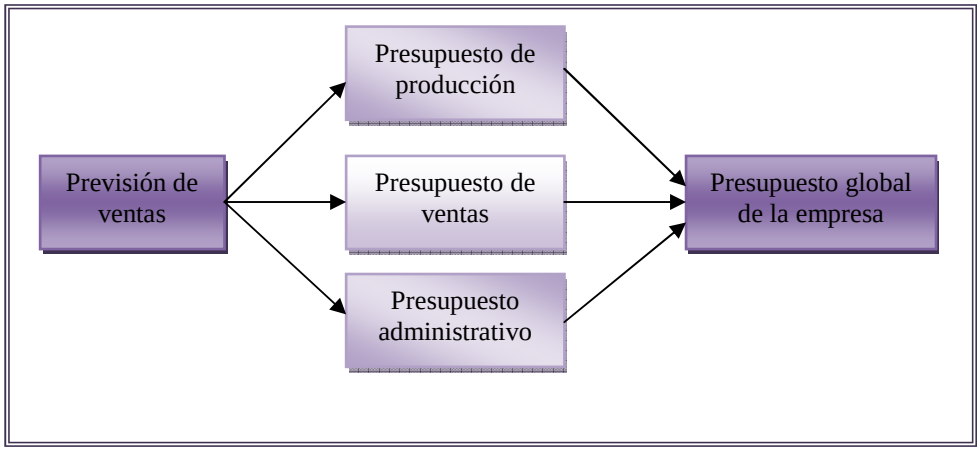
4.1.2. Presupuestos

Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa.

Cuando los valores financieros y los períodos se aplican, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es sólo local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja, los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de máquinas y equipos, los costos directivos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc., constituyen ejemplos de presupuestos del nivel operacional.

GRÁFICO No. 16
COMPONENTES DEL PRESUPUESTO



Fuente: KOONTZ, H, et al, 2001: 133.*Administración y una perspectiva global.*
Elaboración: KOONTZ, H.

4.1.3. Programas

Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos, donde se pueden utilizar un simple calendario para programar actividades, hasta programas complejos que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para analizar y definir intrincadas interdependencias entre variables que se comportan de manera diferente. La programación, sea sencilla o compleja, constituye una herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las empresas.

5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizando por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.

El diseño organizacional incluye la definición de "La estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos"[17]. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y restructuraciones.

[17]Richard L. Daft: 2007:20. *Teoría y Diseño organizacional.*

5.1. Características del Diseño Organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por cual no existen dos empresas con diseños iguales.

5.1.1. Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

a. **Horizontal: En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.**
b. **Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de escalones de autoridad.**

Cuando mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización, por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos.

La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrean costos para la organización.

5.1.2. Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización, cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. La formalización puede hacerse mediante el cargo, flujo de trabajo y reglas-reglamentos.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo con lo previsto. Sin embargo, la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia el énfasis en reglas y reglamentos de la organización, hacia la desburocratización y desregulación, y hacia la libertad y participación de la personas, que hacia la imposición de reglas y reglamentos.

5.1.3. Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.

El mayor desperdicio cometido deliberadamente en las organizaciones no son las pérdidas financieras, los daños materiales, los atrasos en la producción, la baja productividad, los costos elevados, la calidad deficiente, etc., pues aunque éstos son, sin la menor duda, problemas importantes, se derivan de un problema mucho mayor: el enorme y continuo desperdicio del talento, de la capacidad profesional y la motivación de las personas; en especial el desperdicio del recurso humano más elevado y sofisticado: la inteligencia, la masa encefálica que produce creatividad e innovación en la solución de problemas, casi siempre rechazada para privilegiar la actividad mecánica rutinaria y mantener el *statuquo*.

5.1.4. Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferencias partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión. La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación organizacional. Los esquemas de integración más utilizados son: **Jerarquía administrativa, Departamentalización, Asesoría (*staff*), Comisiones y fuerzas de tareas, Reglas y procedimientos, Objetivos y Distribución física o arquitectura**

Por tanto, el diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, las características principales del diseño organizacional son la diferenciación, formalización, la centralización y la integración. Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial.

6. DISEÑO DEPARTAMENTAL

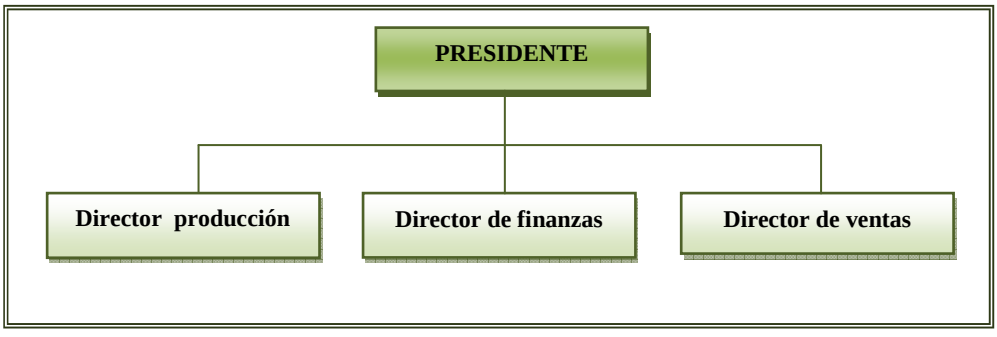
"Se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa" [18]El diseño organizacional se estudia en el nivel institucional de la empresa y su enfoque es macro, mientras que el diseño departamental se refiere al nivel intermedio, y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa-nivel institucional y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles-nivel operacional.

El diseño departamental presenta una variedad de tipos:

6.1. Departamentalización funcional

También denominada agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional, "es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción, etc"[19].

GRÁFICO No.17
DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL



Fuente: Richard L. Daft: 2007:54. *Teoría y Diseño organizacional.*
Elaboración: Richard L. Daft.

[18]Richard L. Daft: 2007:53. *Teoría y Diseño organizacional.*
[19]Richard L. Daft: 2007:54. *Teoría y Diseño organizacional.*

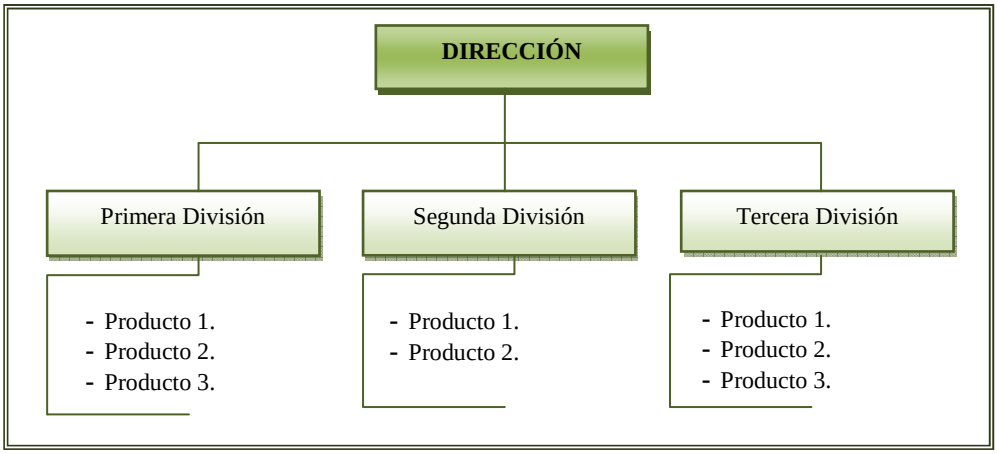
6.2. Departamentalización por productos o servicios

La organización basada en los productos o servicios influye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa. Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output).

Uno de los resultados de esta estrategia es proporcionar unidades semiautónomas para operar dentro de grandes empresas, lo cual significa que todas las funciones requeridas para ofrecer determinado producto o servicio deberán ser asignadas al mismo departamento, aunque no sean semejantes.

En general al comienzo; las empresas que adoptan esta estructura se organiza por áreas funcionales. Al crecer la empresa, los gerentes de departamentos enfrentan problemas de tamaño, la tarea gerencial se vuelve muy compleja y la amplitud de control limita la capacidad de aumentar el número de gerentes subordinados directamente. Esta estrategia permite que la administración de la cúpula delegue autoridad a producción, ventas, finanzas, etc., es decir, en funciones relacionadas con determinado producto o línea de productos cuyos gerentes tienen la responsabilidad de conseguir utilidades.

GRÁFICO No.18
AGRUPACIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCTOS



Fuente: Richard L. Daft: 2007:55. *Teoría y Diseño organizacional.*
Elaboración: Richard L. Daft.

6.3. Departamentalización por base territorial

La organización basada en la situación geográfica o territorial requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñara el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa. Las funciones y los productos o servicios, sean semejante o no, deben agruparse sobre la base de intereses geográficos.

La departamentalización por base territorial la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos. Es especialmente atractiva para empresas de gran escala cuyas actividades están dispersas física o geográficamente. Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para operar fuera del país donde tienen la sede.

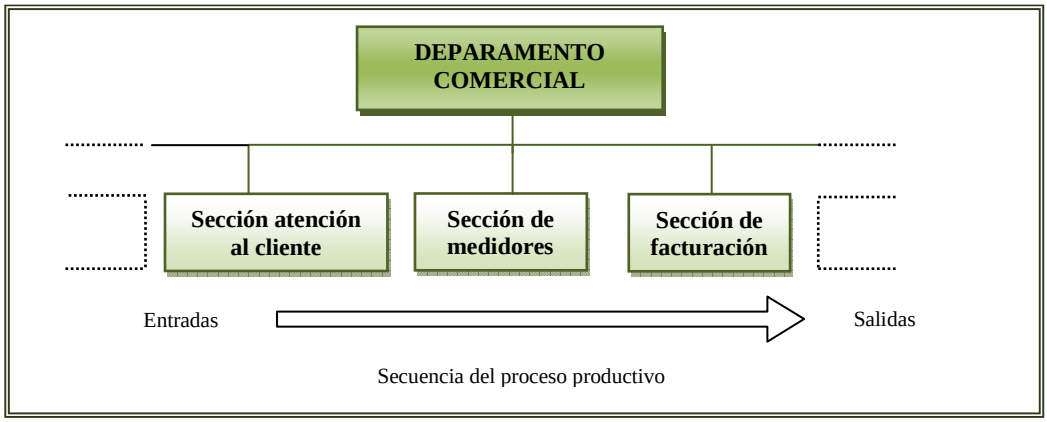
GRÁFICO No.19
AGRUPACIÓN POR LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Fuente: Richard L. Daft: 2007:55. *Teoría y Diseño organizacional.*
Elaboración: Richard L. Daft:

6.4. Departamentalización por proceso

Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de ser vicios, en especial en las áreas productivas o de operacionales. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizada. La estrategia de agrupación y diferenciación está determinada por el proceso de producción de bienes y servicios.

GRÁFICO No.20
AGRUPACIÓN POR PROCESO



Fuente: Richard L. Daft: 2007:56. *Teoría y Diseño organizacional.*
Elaboración: Richard L. Daft.

"Proceso es una secuencia de actividades estructuradas, destinarias a la elaboración de un producto o servicio específico para determinado cliente, sea éste interno o externo"[20]. En consecuencia, es un ordenamiento de extremo a extremo en las actividades, en el tiempo y en el espacio, con un comienzo, un fin y entradas y salidas identificadas con claridad. La estructura del proceso se orienta a la acción y no es jerárquica ni vertical, como en la estructura funcional.

[20] Richard L. Daft: 2007:56. *Teoría y Diseño organizacional.*

7. CALIDAD.

Actualmente, la calidad es un asunto importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva. No obstante, se trata de un concepto difícil de definir de modo universal, puesto que puede tener significado distinto para diferentes personas. Dicho de otra forma, la calidad es algo cualitativo y subjetivo.

La calidad tiene muchas definiciones, inclusive las establecidas respecto de la producción de bienes o servicios sin defecto alguno y la de considerarla como un ciclo interminable de mejoras continuas. "Desde la perspectiva estratégica, decimos que la calidad es el resultado de la forma en que la empresa realiza sus actividades principales y de apoyo. Por lo tanto, la calidad existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes o las superan."[21].

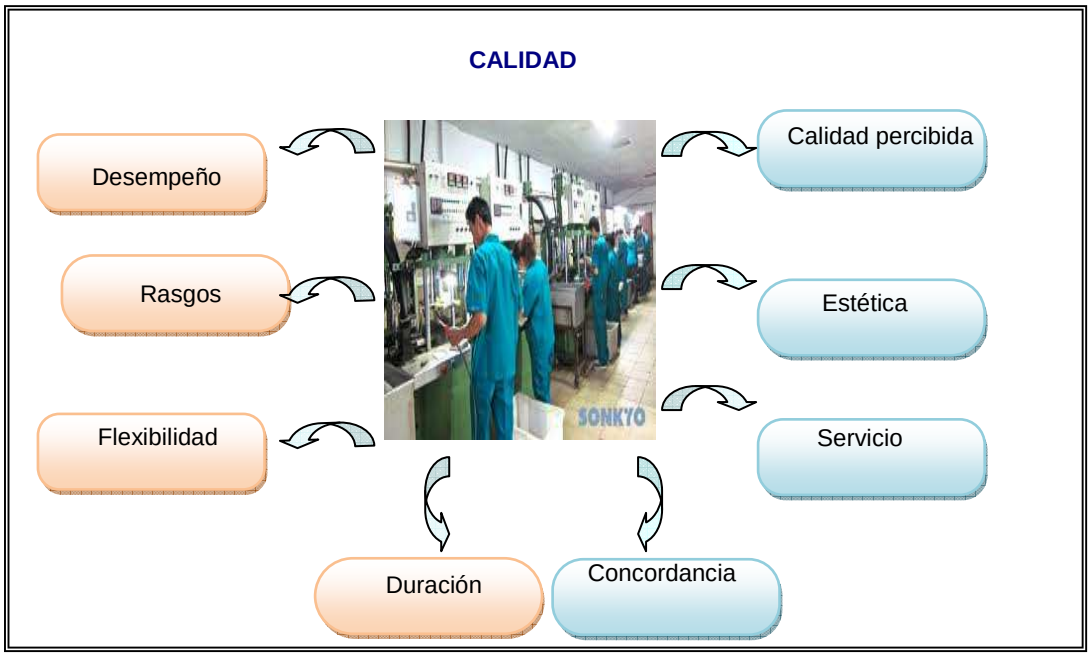
"La calidad se define como la medida en que un producto o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve; es decir, qué tan bien y de manera confiable cumple con las especificaciones que se emplearon para su fabricación o con las que se utilizaron para brindar un servicio. Los administradores de organizaciones exitosas tienen muy presente la calidad y conocen el vínculo que existe entre los bienes y/o servicios de alta calidad y la ventaja competitiva."[22].

[21]GRIFUL,E, et al, 2002: 8. *Gestión de la calidad.*
[22]HELLRIEGEL, D, 2009: 63.*Administración-Un enfoque basado en competencias.*

Según Griful (2002), En la terminología normalizada ISO (ISO 9000), la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. Los requisitos de calidad (quality requirements) se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes. Una necesidad o expectativa de un cliente puede ser implícita o explícita. Una necesidad implícita se sobrentiende, sin que haya que especificarla.

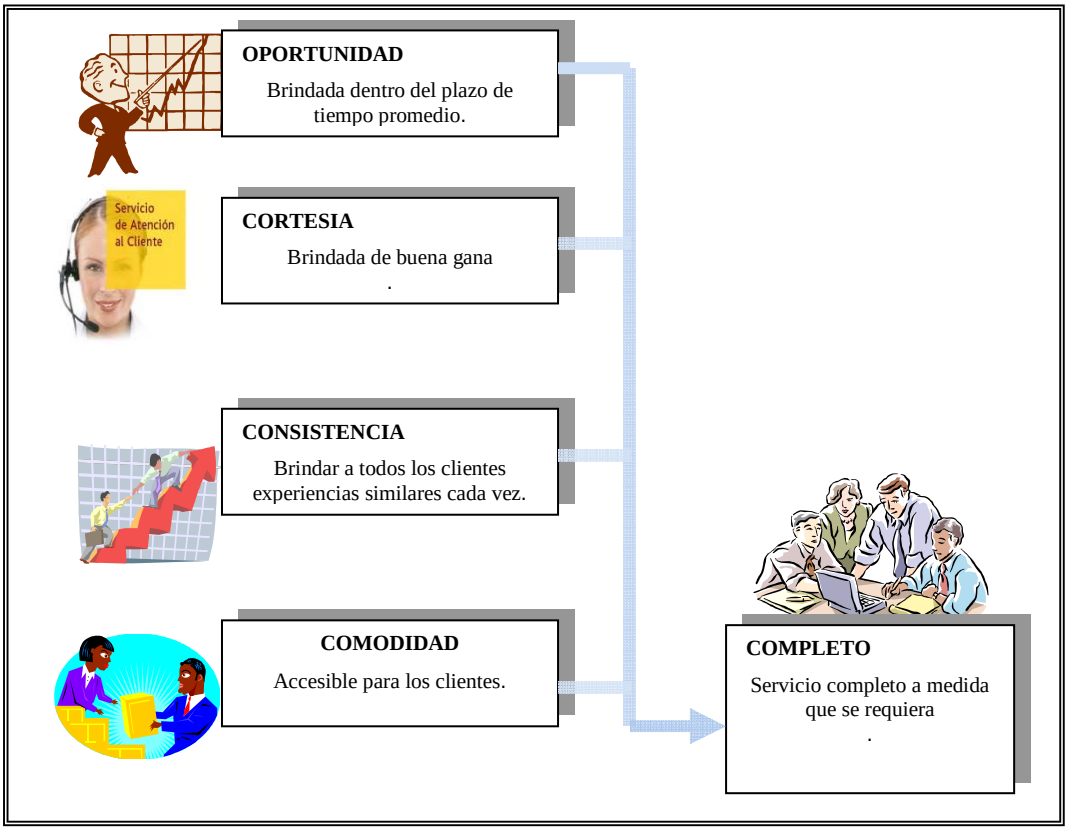
Los clientes pueden tener interés por medir la calidad de los productos y servicios de una empresa con base en infinidad de dimensiones según se muestra la siguiente tabla.

GRÁFICO No. 21
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS



Fuente: GRIFUL,E, et al, 2002: 10. *Gestión de la calidad*
Elaboración: GRIFUL,E.

GRÁFICO No. 22
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIOS



Fuente: GRIFUL,E, et al, 2002: 10. *Gestión de la calidad.*
Elaboración: GRIFUL,E.

En los gráficos No. 21 y 22, muestran algunas de ellas por las cuales los clientes generalmente manifiestan interés. Por lo tanto, a los ojos de éstos, la calidad es cuestión de hacer lo correcto en lo relativo a las medidas del desempeño que les resultan importantes.

7.1. Calidad del Servicio Eléctrico Comercial.

"El Distribuidor tiene la obligación de proveer, además del suministro de la energía eléctrica, un conjunto de servicios comerciales relacionados, necesarios para mantener un nivel adecuado de satisfacción a los consumidores."[23].

7.2. Gestión de Calidad

"Un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos, mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad, que previamente han recibido formación y capacitación"[24].

El que una organización emprenda un proceso que garantice su calidad no es solo un tema de procedimientos; varios análisis han revelado una característica clave subyacente en estas acciones. Se trata de la forma en que la adopción de los principios de la calidad y el consecuente viaje a través del proceso de certificación de la misma, generan valiosos resultados para el aprendizaje organizacional; tales resultados han sido recientemente analizados en la literatura que aborda la gestión del conocimiento.

Según ISO 9000 identifican ocho principios de gestión de la calidad, que la dirección de las empresas pueden utilizar para mejorar (la performance) de un sistema de calidad.

[23]CONELEC, 2002: 14
[24]GRIFUL,E, et al, 2002: 15. *Gestión de la calidad*

Las ideas que encierran estos principios son:

7.2.1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

7.2.2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

7.2.3. Participación del personal

Según ISO 9000, El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

7.2.4. Enfoque basado en procesos

Según ISO 9000, Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

CAPITULO II
PROCESOS COMERCIALES CNEL SANTO DOMINGO

IMAGEN No. 1

CNEL SANTO DOMINGO
Elaboración: Autores.

1. ANTECEDENTES

Ante la necesidad de electrificar a Santo Domingo de los Colorados, durante las 24 horas, y al contar con el asesoramiento de funcionarios se reúnen un martes 22 de octubre de 1963, El Comité Organizador, bajo el auspicio de la Cooperativa de Electrificación “Santo Domingo Ltda.”. Conforman este Comité los representantes de las fuerzas vivas de la parroquia de Santo Domingo de los Colorados.

Una vez determinado el área de servicio para Santo Domingo, empezaron reuniones con la comunidad en donde se explicaba los planes y alcances del programa, exhibiéndose películas del Sistema Eléctrico Rural que tenían en funcionamiento otros países. Se logra la inscripción de 300 socios con quienes se celebra la Asamblea de Constitución la Cooperativa.

El 22 de noviembre de 1963, en sesión realizada en el Teatro Imbabura, y bajo la Presidencia del señor Oswaldo Fierro, se constituye la Cooperativa de Electrificación Rural "Santo Domingo" Ltda. Para su control y en cumplimiento a la Ley de Cooperativas, sus organismos superiores lo constituían: La Asamblea General de Socios, en la misma que se elegía los delegados por distritos para el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Se debe resaltar que la Cooperativa de Electrificación Rural "Santo Domingo Ltda.", fue la primera Cooperativa de Electrificación en el Ecuador; y una de las más grandes de América del Sur.

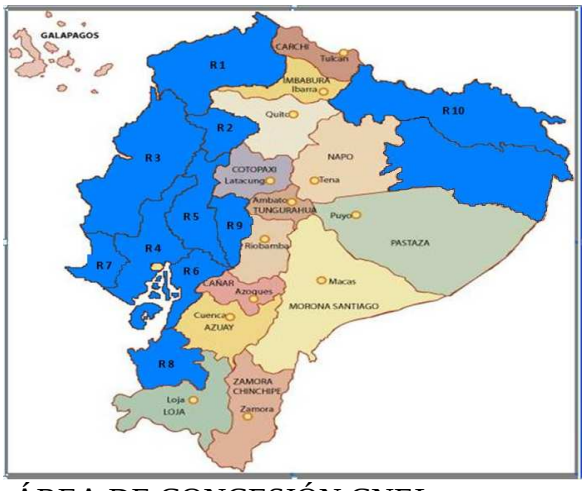
El 21 de noviembre de 1988, se inicia el gran cambio y es cuando mediante escritura pública y por resolución de la Superintendencia de Compañías se crea la Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A, una entidad encargada de distribuir una energía eléctrica las 24 horas al día en condiciones de máxima calidad y confiabilidad, para la satisfacción de los clientes. El 01 de febrero de 1989, se realizó el traspaso de sus bienes y la constitución activa junto al desarrollo laboral.

La Junta General de Accionistas era la máxima autoridad y estaba facultada para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales. El Directorio de la Empresa estuvo integrado por 8 miembros principales con sus respectivos suplentes, nombrados por la Junta General de Accionistas.

Sin embargo con el fin de mejorar los indicadores de gestión y brindar un mejor servicio, se conforma la Corporación Nacional de Electricidad el 16 de enero de 2009, donde agrupa 10 Regionales: Santo Domingo, Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Sucumbíos, Milagro y El Oro.

CNEL cuenta con un área de concesión de 115.509 Km^2, lo que representa el 46% del territorio nacional, sirviendo de esta forma a un total de 1'458.636 usuarios que se encuentran repartidos en diez regionales.

GRÁFICO No. 23

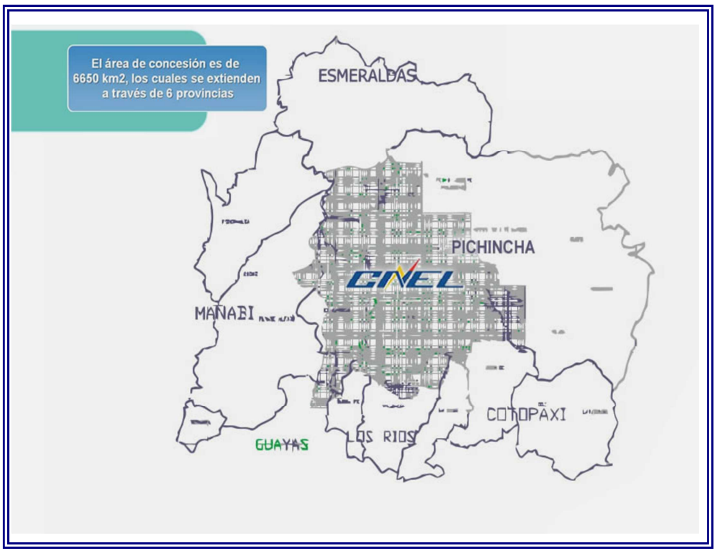


ÁREA DE CONCESIÓN CNEL
Fuente: Archivos CNEL Matriz.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La CNEL Santo Domingo, se encuentra ubicado en el Cantón Santo Domingo a 135 Km. de la Ciudad de Quito. La gestión de CNEL Santo Domingo, viene desarrollándose a pasos agigantados en un área de concesión que abarca los 6.650 KM2, que abarca seis provincias del país: Pichincha, Esmeraldas, Manabí, Guayas, Cotopaxi, Los Ríos.

GRÁFICO No. 24



ÁREA DE CONCESIÓN CNEL SANTO DOMINGO
Fuente: Archivos CNEL Santo Domingo.

2.1. Zonas de influencia

Todos estos clientes se encuentran ubicados en las siguientes zonas de influencia que se detallan en el Cuadro No. 1.

CUADRO No. 1
ZONAS DE INFLUENCIA

No.	ZONAS DE INFLUENCIA		No.	ZONAS DE INFLUENCIA
1	Santo Domingo		12	Las Delicias
2	La Concordia		13	Santa María
3	El Carmen		14	Puerto Quito
4	Puerto Limón		15	Alluriquin
5	La Unión		16	Los Bancos
6	Paraiso La 14		17	Plan Piloto
7	San Jacinto del Búa		18	Santa María del Toachi
8	Las Villegas		19	La Bramadora
9	Patricia Pilar		20	Tandapi
10	Valle Hermoso		21	Monterrey
11	Nuevo Isrrael		22	Las Mercedes

Fuente: Facturación de CNEL Santo Domingo.
Elaboración: Autores.

2.2. Topografía.

El área de concesión tiene irregularidades, en el sector Vía Quito es irregular con quebradas y en el sector Vía Quevedo y Vía Chone es plana.

2.3. Hidrografía.

Las altas precipitaciones pluviales dan el nacimiento a las cuencas de los ríos, Esmeraldas y Guayas, con una superficie de 649.800 Ha, siendo lo más representativos los ríos: Toachi, Blanco y Baba.

2.4. Límites de Clima.

El cantón Santo Domingo pertenece a la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, en el sector convergen las provincias de Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Cotopaxi. Está compuesta por siete parroquias urbanas y cinco rurales, 8 comunas Tsáchilas, en una extensión territorial de 3.900Km^2, a una altura de 665msnm, su clima tropical húmedo con temperaturas bajas en verano (julio-diciembre) y temperaturas altas en invierno (diciembre- mayo), con una temperatura entre 18 y 26 C. Tiene una precipitación anual que varía entre 2.280 mm y 3.500 mm; la humedad relativa media mensual es del 88% y la cantidad de horas con brillo solar oscila entre 700 y 800 horas al año.

El área de concesión tiene irregularidades, en el sector Vía Quito es irregular con quebradas y en el sector Vía Quevedo y Vía Chone es plana. Las altas precipitaciones pluviales dan el nacimiento a las cuencas de los ríos, Esmeraldas y Guayas, con una superficie de 649.800 Ha, siendo lo más representativos los ríos: Toachi, Blanco y Baba.

3. POBLACIÓN: CARACTERÍSTICAS GENERALES

Actualmente la CNEL Santo Domingo cuenta con 157.000 clientes a agosto de 2012, distribuidos por sectores como se indica en el Cuadro No. 2.

CUADRO No. 2
NÚMERO DE ABONADOS

SECTOR	No. CLIENTES
Urbano	82,991
Rural	8,605
Agencias	65,404
Total	**157,000**

Fuente: Facturación de CNEL Santo Domingo
Elaboración: Autores.

Santo Domingo con una población de más de 400.000 habitantes emerge como el centro urbano y de comercio de mayor jerarquía y desarrollo regional en lo industrial y agropecuario.

Tiene la condición natural de capital de integración nacional, con doble participación Sierra Costa, se enriquece la geografía, se anula el regionalismo social político generando un nuevo orden de equilibrio y unidad, constituyéndose en un ente socio cultural compartido, un lugar para vivir y trabajar en beneficio del país.

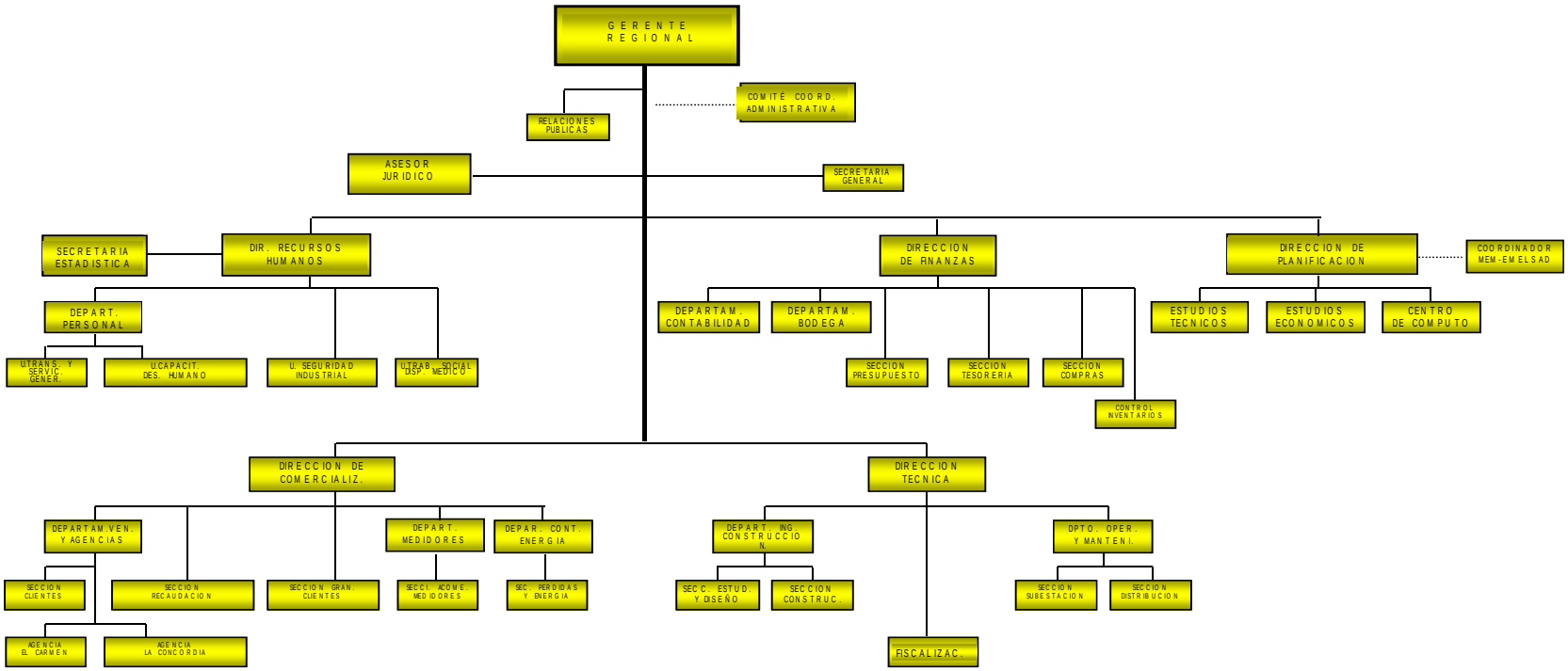
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNEL SANTO DOMINGO

La CNEL Santo Domingo cuenta con cinco direcciones como son: Recursos Humanos, Técnica, Comercialización, Financiera y Planificación. El desarrollo de sus actividades se realiza en el edificio matriz ubicado en la Avda. Tsáchila y Clemencia de Mora, en cuya matriz se atienden a los clientes en los servicios de ampliación y construcción de redes, instalación de medidores para el suministro de energía, emisión de facturas y recaudación de valores. También cuenta con dos Agencias ubicadas en el cantón la Concordia y el Carmen, donde se atienden a 21.432 y 24.028 clientes respectivamente.

Las recaudaciones se realizan en las oficinas: Matriz, Agencia el Colorado, Agencia Toachi Pilatón y actualmente en la una nueva Agencia Abraham Calazacón.

Adicionalmente se cuenta con las oficinas en la Central Diesel, donde funcionan las bodegas y otros servicios necesarios para lo operación y mantenimiento de las instalaciones y la prestación del servicio de Energía Eléctrica.

GRÁFICO No. 25



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CNEL SANTO DOMINGO
Fuente: Archivos CNEL Santo Domingo.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA ELÉCTRICA SANTO DOMINGO.

5.1. Misión.

"*Suministrar potencia y energía eléctrica en el área de concesión en condiciones beneficiosas de costo, calidad y continuidad, mediante la innovación, planeación e implementación de un sistema confiable de distribución utilizando eficientemente la infraestructura y recursos institucionales*".

5.2. Visión.

"*Ser una Empresa líder, competitiva, optimizando procesos aprovechando el talento humano y su motivación, en un escenario con valores y responsabilidad que genere beneficios y satisfacción al cliente interno y externo*".

5.3. Valores Corporativos.

- Honestidad y transparencia
- Profesionalismo
- Calidad en el servicio
- Trabajo en equipo
- Compromiso e involucramiento
- Cuidado del medio ambiente
- Responsabilidad
- Capacitación permanente.

5.4. FODA Empresa Eléctrica Santo Domingo.

CUADRO No. 3
FODA

MICRO AMBIENTE	
Fortalezas	**Debilidades**
- Sistema integrado	- No existen procesos claramente definidos
- Continuidad en el suministro de energía eléctrica.	- Falta de continuidad en la gestión administrativa
- Experiencia y capacitación profesional	- Reglamentación absoleta
- Infraestructura adecuada	- Falta de índices de calidad
- Sistema Informático Integrado.	- Actualización del organigrama orgánico funcional
- Predispoción laboral	- Falta de comunicación entre áreas de la Empresa
MACRO AMBIENTE	
Oportunidades	**Amenazas**
- Monopolio en el Sistema Eléctrico.	- Reducción de ingresos.
- Adquisición de energía hidroeléctrica barata, aprovechando la construcción de centrales cercanas.	- Politización del sector eléctrico
- Liberación de un porcentaje del VAD para el control de pérdidas no técnicas.	- Altos indices de pérdidas de energía por hurto.
- Automatización del sistema de control de potencia.	- Falta de leyes que amparen las distribuidoras.
- Crecimiento de la Población.	- Pliego tarifario no real
- Intercambio de técnicos y transferencia tecnológica entre las empresas.	- Inadecuada aplicación de la Ley del Consumidor

Fuente: Plan Estratégico Empresa Eléctrica Santo Domingo
Elaboración: Autores.

5.5. Políticas Institucionales.

- Aplicar una gerencia eficaz, participativa, comprometida con el mejoramiento integral.

- Mantener recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con el desarrollo empresarial.

- Mantener un sistema eléctrico confiable, automatizar los procesos con la tecnología adecuada.

- Difusión permanente del plan estratégico, avances, cumplimientos y recomendaciones.

- Asignación oportuna de los recursos económicos en el presupuesto anual para su implementación.

5.6. Propuesta de Valor

Dentro del Plan Estratégico de la Empresa Eléctrica Santo Domingo, existen las siguientes propuestas de valor:

- Enfocada al cliente, donde se considera los atributos de: Suministro de energía, información y comunicación, factura de energía, atención al cliente, imagen y precio.

- Enfocada a los accionistas, donde se considera las estrategias financieras de: Crecimiento, productividad financiera de largo plazo y productividad financiera de corto plazo.

- **Enfocada a los Procesos,** donde se considera las estrategias de procesos de: innovación, enfoque al cliente, operativos, redes de cooperación y regulatorios.

En el cuadro No. 4 de la Propuesta de valor para procesos, se hace énfasis en aplicar: Innovación a través de la investigación, desarrollo de nuevos productos, alianza para innovar y generación de conocimiento. Enfoque al cliente, a través de las necesidades de los cliente e inteligencia de mercados, manejo de no conformidades, servicio al cliente, asesoría y apoyo técnico. Procesos operativos, por medio de la logística, eficiencia en operaciones: calidad, costo, tiempo de ciclo, entrega y despacho, capacidad instalada.

CUADRO No. 4
PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS

ESTRATEGIA DE PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
Innovación	1. Impulsar a formar parte de Generación Hidroeléctrica. 2. Aplicación de nuevas tecnologías (Auto pago, entrega de planillas previo al pago, servicio de internet y TV clable, desarrollo del SIG, sistemas informáticos e implementación de energía alternativa).
Enfoque al cliente	**1. *Mejoramiento de: Suministro de energía, información y comunicación al cliente, factura, atención al cliente e imagen de la Empresa.*** 2. Servicio técnico de CNEL Santo Domingo a domicilio. 3. Comercialización de equipos y material eléctrico.
Operativos	1. Implementación de normas ISO 9001-2000. **2. *Procesos óptimos en mantenimiento y distribución, financieros, recuperación de cartera y reconexión del servicio en un tiempo de cuatro horas.*** 3. Optimizar los procesos de adquisiciones.
Redes de cooperación	1. Adecuada selección, calificación e implementación de convenios con proveedores. **2. *Alianza con empresas distribuidoras óptimas para mejorar los procesos.*** 3. Mejoramiento de convenios con instituciones financieras. 4. Asociación con proyectos hidroeléctricos.
Regulatorios	1. Adquisición de herramientas para seguridad industrial. 2. Actualización y cumplimiento de la normativa (leyes, reglamentos, regulaciones y otros). 3. Aplicación de las recomendaciones del Estudio del Impacto Ambiental. 4. Contratación de seguros de salud ambulatorio. 5. Actualización de planes de contingencia. 6. Automatización del dispensario médico y social, por etapas funcionales.

Fuente: Plan Estratégico Empresa Eléctrica Santo Domingo
Elaboración: Autores.

Dentro de los objetivos estratégicos claves de la Empresa Eléctrica Santo Domingo, es el mejoramiento de los procesos a través de la innovación, cuyo fin es mejorar la atención al cliente, como se indica en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 5
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

TIPOS DE OBJETIVOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVES
Financieros	1. Optimizar los recursos económicos. 2. Alcanzar utilidades. 3. Negociar la compra de energía. 4. Disminuir las pérdidas de energía.
Enfoque al cliente	**1. *Entregar al cliente un servicio de calidad.*** 2. Proveer de nuevos servicios, 3. Implementar nueva tecnología en equipos de medición y entrega de servicios.
Operativos	**1. *Implementar tecnologías para la ejecución de los procesos.*** **2. *Mejorar el proceso de atención al cliente.*** **3. *Obtener la certificación de calidad.*** **1. *Consolidar alianzas y convenios.***
Redes de cooperación	1. Lograr una excelente comunicación institucional. 2. Cambiar la cultura institucional. 3. Lograr que el 100% del personal sea competente. 4. Perfeccionar la gestión del recurso humano. 5. Optimizar el sistema de información.

Fuente: Plan Estratégico Empresa Eléctrica Santo Domingo
Elaboración: Autores.

5.7. FODA Dirección Comercial

Luego del análisis realizado al Plan estratégico de la Empresa Eléctrica Santo Domingo, correspondiente a las diferentes áreas de la CNEL Santo Domingo como son: Gerencia y –Asesoría, Dirección Técnica, Dirección Comercial, Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Comité de Empresa, es necesario enfocarnos al área comercial donde se analizará las fortalezas y debilidades.

5.7.1. Misión.

“Somos un equipo de trabajo comprometido a emitir una facturación justa, oportuna y de calidad llegando a la excelencia en la atención al cliente con el aporte de personal idóneo y con tecnología de punta”.

5.7.2. Políticas.

1. Enfocar todos los recursos de área hacia la calidad y satisfacción de los clientes.
2. Mantener reuniones de evaluación permanentes, para coordinar actividades de gestión.
3. Propender hacia el mejoramiento de los procesos, en base a la dedicación y cumplimiento de las tareas.
4. Impulsar la capacitación a los integrantes del área, sobre el fundamento de que el conocimiento es la base para una mayor productividad.
5. Contar con personal multifuncional en las diferentes áreas de comercialización.

5.7.3. Compromiso.

1. Ser cordiales en la atención.
2. Trabajar mancomunadamente en beneficio de la empresa.
3. Entregar toda la capacidad humana al servicio de la empresa y sus clientes.
4. Trabajar con ahínco día a día, buscando los mejores resultados.
5. Mantener evaluaciones de los índices de calidad del servicio comercial.

5.7.4. Fortalezas.

1. Trabajo en equipo por un mismo objetivo.
2. Plan de Mejoramiento y Expansión permanente.
3. Dedicación, honradez, lealtad y compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa.
4. Apoyo a la gestión comercial por parte de la Gerencia.
5. Infraestructura física e informática adecuada.

5.7.5. Debilidades.

1. Retraso en los procesos (fraccionados) de atención al cliente.
2. Falta de índice de calidad para medición de la gestión comercial y su evaluación.
3. Falta de cordialidad en atención al cliente.
4. Limitaciones de respuesta al cliente rural alejado.

CAPITULO III
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE LA CNEL SANTO DOMINGO.

Como fase previa a la reestructuración y análisis de los procesos comerciales se elaborará las encuestas a los empleados de CNEL Santo Domingo, es decir de 290 empleados se realizará una muestra de 54 personas.

Para la elaboración de las encuestas se aplicará la siguiente fórmula, considerando los siguientes parámetros:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Simbología:

Z = Referencias estandarizadas dando un nivel de confianza del 95% = 1.96
E = Margen máximo de error permisible del 12 % en la presente investigación.
N = Tamaño de la Población 290 personas.
n = Tamaño de la muestra
p = Probabilidad de ocurrencia (éxito) (0.5)
q = Probabilidad de no ocurrencia (fracaso) (0.5)

$$n = \frac{(1.96)2\ (0.5)\ (0.5)\ (290)}{(0.12)2\ (290-1) + (1.96)2\ (0.5)\ (0.5)} = \frac{278.52}{5.12} = 54 \text{ encuestados}$$

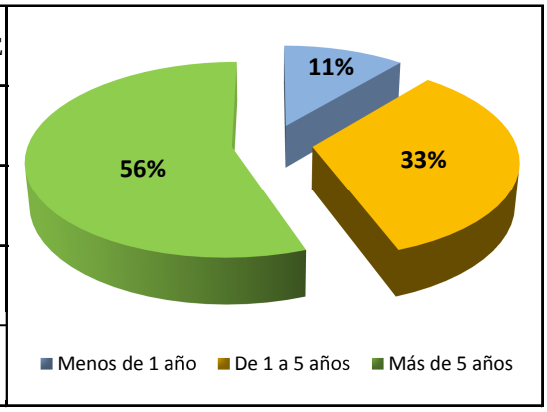
Con las muestras realizadas al personal se pretende identificar donde existe más demoras en los procesos del área comercial, es por ello que se ha elaborado las siguientes preguntas

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA CNEL SANTO DOMINGO

1. **¿Cuántos años tiene usted trabajando en CNEL Santo Domingo?**

GRÁFICO No. 26

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de 1 año	6	11%
De 1 a 5 años	18	33%
Más de 5 años	30	56%
Total	**54**	**100%**



AÑOS DE TRABAJO, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

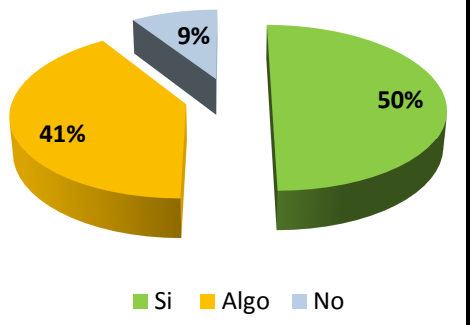
Análisis:

Esta pregunta se realizó con el fin de determinar la experiencia laboral con la que cuenta el personal de CNEL Santo Domingo, por lo que se puede observar que el **56%** trabaja **más de 5 años**, siendo un elemento importante ya que el conocimiento de las actividades facilitará la agilidad de los procesos, beneficiando de esta forma a los usuarios. Por otro lado el **33%** se encuentran laborando de **1 a 5 años**, es decir la CNEL Santo Domingo cuenta con personal nuevo dispuesto a adaptarse fácilmente a los cambios. Finalmente el **11%** de los encuestados laboran **menos de un año** bajo la modalidad de contrato a plazo fijo cuyo personal se encuentra en una fase de capacitación.

2. **¿Conoce la misión y visión de CNEL Santo Domingo?**

GRÁFICO No. 27

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	27	50%
Algo	22	41%
No	5	9%
Total	**54**	**100%**



CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN, Encuesta a personal,
CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

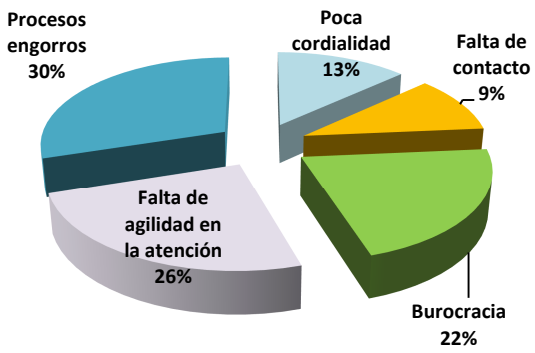
Análisis:

En relación a si conoce la misión y visión de CNEL Santo Domingo, los encuestados afirmaron el **50%** que **SI**, debido a que más de la mitad del personal trabaja más de cinco años y por ende tienen conocimiento de los objetivos principales de la corporación. El **41%** manifiestan conocer **ALGO** de la misión y visión y el **9% NO** conocen, debido a que no ha existido una correcta inducción al momento que fueron contratados.

3. **¿Qué aspectos considera usted, que pueda influir en una mala atención a los clientes?**

GRÁFICO No. 28

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Poca cordialidad	7	13%
Falta de contacto con el cliente	5	9%
Burocracia	12	22%
Falta de agilidad en atención a solicitudes	14	26%
Procesos engorrosos	16	30%
Total	**54**	**100%**



INFLUENCIA EN LA MALA ATENCIÓN, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

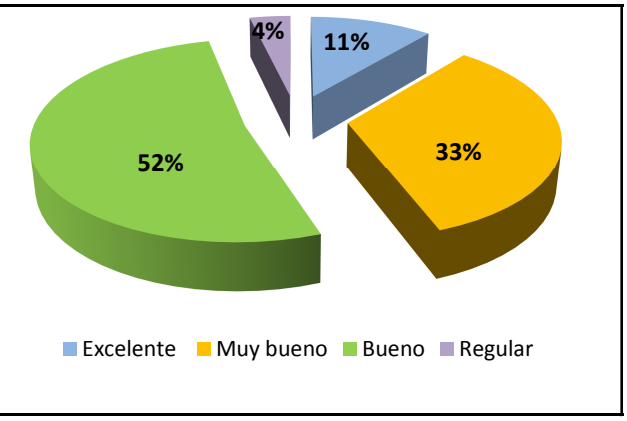
Análisis:

El personal de CNEL Santo Domingo manifiesta que el primer problema que influye en la mala atención al cliente son los **Procesos engorrosos** con un **30%**, ya que al no existir claridad en los mismos y una debida secuenciación ocasiona que el servicio no pueda ser entregado en forma rápida. Seguidamente el **26%** de los encuestados indican que la **Falta de agilidad en la atención de solicitudes,** es otro factor que influye en la mala atención, ya que al no existir los materiales necesarios no se puede atender con los requerimientos de los clientes como: instalación de los medidores, arreglos de servicios, etc, El **22%** de los encuestados manifiestan que la **Burocracia** afecta en la mala atención ya que el pertenecer a una Corporación y al existir la Matriz con sede en Guayaquil, ocasiona que ciertos trámites como la compra de materiales, equipos, contratación de personal sean manejados por la Matriz y no existen dependencia a la Regional Santo Domingo. El **13%** del personal encuestado manifiesta que existe **Falta de cordialidad** hacia al cliente, que puede ser originado por la mala selección del personal y a la falta de rotación del personal, especialmente en el área de atención al cliente. Finalmente el **9%** de los encuestados indican que la **Falta de contacto con el cliente** influye en la mala atención, ya que la Corporación no ha realizado actividades de responsabilidad social donde se encuentre inmersa la comunidad o cuando se las realiza no son informadas a los clientes.

4. **¿Cómo califica los servicios que provee la CNEL Santo Domingo?**

GRÁFICO No. 29

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	6	11%
Muy bueno	18	33%
Bueno	28	52%
Regular	2	4%
Total	**54**	**100%**



CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

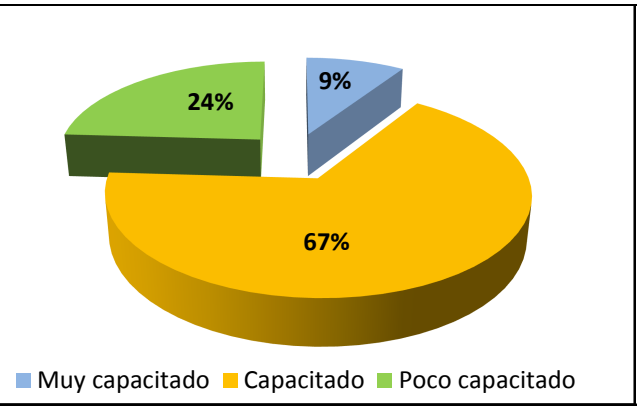
Análisis:

El **11%** de los encuestados califican a los servicios de la CNEL Santo Domingo como **EXCELENTE;** debido a que existe personal capacitado y con experiencia. El **33%** de los encuestados respondieron que **MUY BUENO**, ya que el personal de la Regional Santo Domingo atiende los requerimientos de los clientes de acuerdo a la Regulación del CONELEC. Seguidamente **el 52%** de los encuestados lo califican como **BUENO**, ya que existen algunos aspectos que hay que mejorar como la comunicación hacia los clientes, la atención oportuna a los sectores marginales. Finalmente un **4%** lo califican como **REGULAR** por las demoras en los requerimientos de los clientes.

5. **¿Usted se encuentra capacitado para atender cualquier requerimiento de los clientes?**

GRÁFICO No. 30

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy capacitado	5	9%
Capacitado	36	67%
Poco capacitado	13	24%
Total	**54**	**100%**



CAPACITACIÓN, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

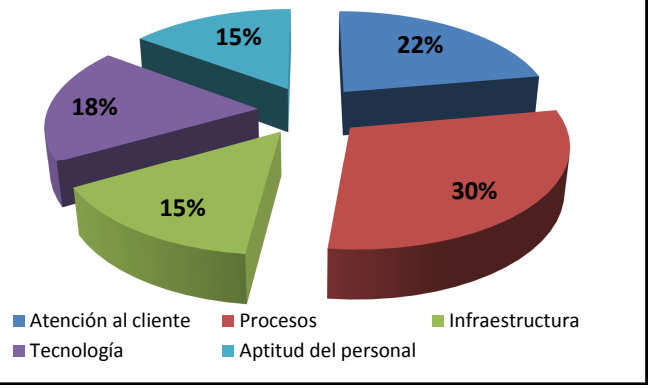
Interpretación:

De las encuestas realizadas el **9%** de los encuestados respondieron que se encuentran **MUY CAPACITADOS** para dar información correcta y oportuna a los clientes, debido a la experiencia obtenida por los años de trabajo y al interés que han puesto en sus actividades a fin de orientar bien a los usuarios. El **67%** respondieron que se encuentran **CAPACITADOS** para satisfacer los requerimientos de los clientes, sin embargo requieren de capacitaciones sobre la aplicación de la nueva tecnología. Finalmente el **24%** respondieron que **POCO CAPACITADO**, en razón al poco tiempo que laboran en CNEL Santo Domingo y que solo se han enfocado a las actividades de su área.

6. **¿Qué piensa usted que debería mejorar la CNEL Santo Domingo para brindar un mejor servicio al cliente?**

GRÁFICO No. 31

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Atención al cliente	12	22%
Procesos	16	30%
Infraestructura	8	15%
Tecnología	10	19%
Aptitud del personal	8	15%
Total	**54**	**100%**



QUÉ MEJORAR PARA PRESTAR UN MEJOR SERVICIO, Encuesta a personal,
CNEL, Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

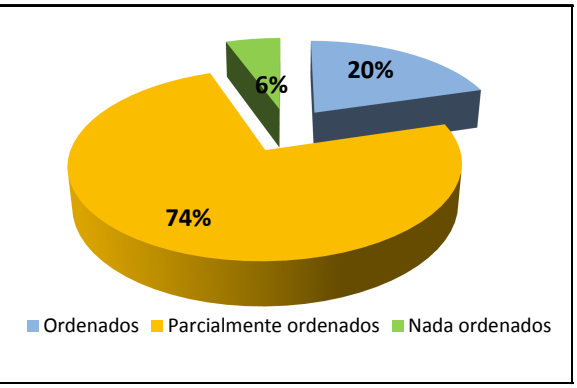
Análisis:

Sobre lo que debe mejorar la empresa para brindar un mejor servicio, respondieron así: El **30%** de los encuestados señalan que los **PROCESOS,** a fin de que sean más ágiles y permitan una atención oportuna y evitar así la repetición de actividades. El **22%** de los encuestados manifestaron que la **ATENCIÓN AL CLIENTE** ya que ésta no es amable y oportuna. El **19%** la **TECNOLOGÍA** que permite la rapidez en las actividades. Finalmente el **15%** de los encuestados opinaron que la empresa debe mejorar la **INFRAESTRUCTURA y LA APTITUD DEL PERSONAL,** en el primer caso para dar comodidad para los clientes y en el segundo caso frente a los nuevos cambios, utilización de nueva tecnología, etc.

7. **¿Los procesos que se efectúan en su área, se encuentran actualmente?**

GRÁFICO No. 32

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ordenados	11	20%
Parcialmente ordenados	40	74%
Nada ordenados	3	6%
Total	**54**	**100%**



PROCESOS ORDENADOS, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

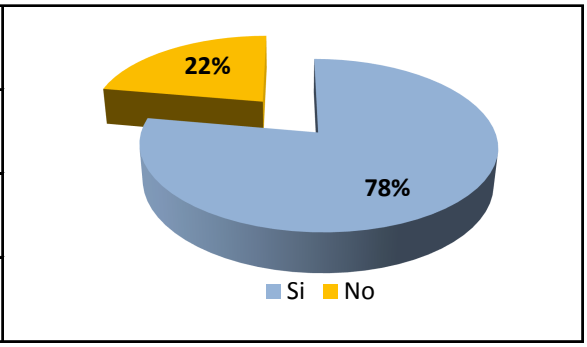
Análisis:

En relación si los procesos del área se encuentran ordenados, los encuestados manifestaron el **20%** que se encuentran **ORDENADOS,** el **74%** indican que se encuentran **PARCIALMENTE ORDENADOS** y el **6%** que los procesos de su área están **NADA ORDENADOS,** es decir que existen actividades que se siguen llevando en forma manual y el control con papeles.

8. **¿Considera usted que es necesario la reestructuración de los procesos comerciales?**

GRÁFICO No. 33

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	42	78%
No	12	22%
Total	**54**	**100%**



REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS, Encuesta a personal, CNEL, Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

.

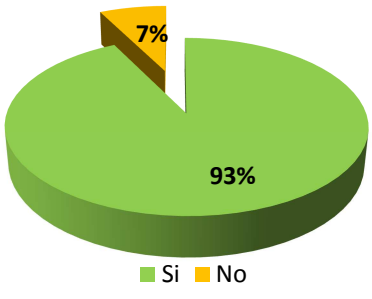
Análisis:

El **78%** de los encuestados manifestaron que **SI** es necesario realizar una reestructuración de los procesos ya que al pertenecer a una Corporación es necesario que se éstos se encuentren bien definidos y claros, que permitan facilitar la atención al cliente. El **22%** de los encuestados manifiestan que **NO** es necesario realizar una reestructuración de los procesos ya que conocen cada una de sus actividades.

9. **Considera usted que todo el personal de CNEL Santo Domingo, debe tener conocimientos sobre los procesos que tienen relación con los requerimiento de los clientes?**

GRÁFICO No. 34

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	50	93%
No	4	7%
Total	**54**	**100%**



CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS, Encuesta a personal,
CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

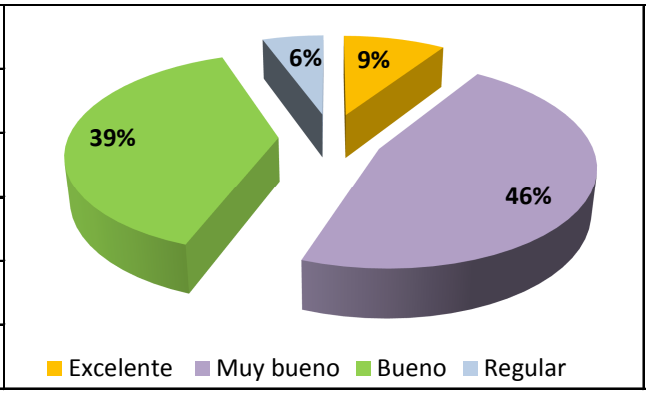
Análisis:

El **93%** de los encuestados manifestaron que **SI** es importante que todo el personal conozca las principales actividades que se realizan en cada área a fin de orientar correctamente a los clientes y el **4%** de los encuestados manifiestan que **NO** es importante ya que existe un personal de atención al cliente.

10. **¿La interrelación de trabajo que usted tiene con las diferentes áreas de CNEL Santo Domingo es?**

GRÁFICO No. 35

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	5	9%
Muy bueno	25	46%
Bueno	21	39%
Regular	3	6%
SUMAN	**54**	**100%**



INTERRELACIÓN DE TRABAJO CON OTRAS ÁREAS, Encuesta a personal, CNEL Santo Domingo, 2012.
Elaboración: Autores.

Análisis:

El **9%** de los encuestados opinan que tienen una **EXCELENTE** interrelación con las diferentes áreas, lo que ayuda simplificar el trabajo. El **46%** de los encuestados respondieron que **MUY BUENO**, ya que conocen de las actividades de las otras áreas y pueden coordinar su trabajo. Seguidamente el **39%** de los encuestados indican que **BUENO** y el **6%** lo califican como **REGULAR** por la falta de conocimiento de las funciones principales que se ejecutan en otras áreas.

Por tanto una vez verificado que en la Regional Santo Domingo tiene una estructura comercial basada en procesos manuales y/o parcialmente automatizados que en el pasado funcionaron con limitaciones y que en la actualidad ocasionan grandes dificultades con los clientes, ocasionando deficiencias administrativas y que además dentro de sus objetivos estratégicos claves está el mejoramiento de los procesos, propongo una reestructuración de los procesos a través del cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación que consiste en el análisis de los departamentos del área comercial, levantamiento de los procesos comerciales, evaluación y elaboración de flujos que permitan el ordenamiento de los mismos, a fin de que pueda servir de modelo para todas las Regionales.

2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES EN LA CNEL SANTO DOMINGO.

En la Misión, Visión, Valores corporativos y Políticas institucionales, se da mucho énfasis en: Mejorar la imagen organizacional a través de la satisfacción del cliente mediante la prestación de un servicio de calidad y eficiente. Mantener un recurso humano motivado y comprometido con el desarrollo empresarial y contar con procesos ágiles y oportunos.

La función específica de la empresa es: Distribuir energía eléctrica en condiciones de máxima calidad y seguridad, maximizando la producción, comercialización y servicio, con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes, innovando constantemente los recursos materiales, humanos, tecnológicos, reduciendo el riesgo empresarial y la agresión al medio ambiente.

Según el organigrama estructural la CNEL Santo Domingo, cuenta con cinco Direcciones que son: Recursos Humanos, Financiera, Planificación, Técnica y Comercial, todas ellas contribuyen para que la función de la Corporación se cumpla a cabalidad. El área que tiene más contacto con los clientes es la Dirección Comercial, es por eso que nuestro estudio se basará en el análisis y reestructuración de los procesos comerciales.

El análisis y reestructuración de los procesos comerciales servirá de modelo para toda la Corporación Nacional de Electricidad, para ello se realizará el levantamiento de los procesos comerciales y se realizará encuestas al personal de la CNEL Santo Domingo, con el fin de determinar donde existen los cuellos de botellas y qué proceso se están llevando en forma manual y/o parcialmente automatizados, ocasionando grandes dificultades con los clientes y deficiencias administrativas.

Para llegar a la propuesta se ha investigado mediante encuestas al personal de la CNEL Santo Domingo, se ha elaborado entrevistas al personal que se encuentra en relación directa con el cliente y que ocupan puestos de jerarquía, además se ha analizado el Plan estratégico de la CNEL Santo Domingo; lo cual nos ha permitido determinar la necesidad de realizar **un análisis y reestructuración de los procesos comerciales.**

A continuación se analizaran los principales procesos que se realizan en la Dirección Comercial como son: **Atención al cliente, Instalación de medidores, Facturación, Recaudación, Cartera y Pérdidas de energía.**

CUADRO No. 6
DEPARTAMENTOS DEL ÁREA COMERCIAL

ATENCIÓN AL CLIENTE	- **Va desde que un cliente se acerca a solicitar:** Un servicio nuevo - Un arreglo de servicio - Un reclamo sin energía, etc. - **Si de estos procesos se tiene que realizar alguna cancelación pasaría a RECAUDACIÓN, sino seguiría el proceso normal, que deriva en órdenes de servicio.** - Otra fuente de alimentación de este proceso es el Departamento de Control de Pérdidas que forma parte de la DIRECCION COMERCIAL, así también de otras dependencias de
INSTALACIÓN DE MEDIDORES	- **Se receptan ordenes de servicios de los diferentes casos , se procede a realizar los trabajos pertinentes** - **Se llena o actualiza la información necesaria en el sistema y dicha información va hacia FACTURACIÓN.**
FACTURACIÓN	- **Con la información emitida en medidores se actualiza la información necesaria para realizar: Enrutamientos, Toma de lecturas, etc.** - **Con esta información se realiza la facturación, pasando esto a RECAUDACIÓN**
RECAUDACIÓN	- **La información asignada sirve para efectuar los cobros del consumo de energía que tengan los clientes, para esto se aplican algunas modalidades: Recaudación por ventanilla, Débito Bancario, Tarjetas de crédito etc.** - **Los clientes que mantengan deudas con la CNEL pasarían al proceso de CARTERA.**
CARTERA	- **Con la información de clientes con deuda se procede a realizar las acciones de cobro como son: Notificación, Suspensión del Servicio, Reposición del servicio y otras acciones**
CONTROL DE ENERGÍA	- **El área de Control de Energía, realiza una evaluación de los consumos ceros, bajos y estimados, con el fin cambiar el sistema de medición.**

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autores.

2.1. Atención al cliente

En CNEL Santo Domingo, dispone de 11 ventanillas de atención personalizada, donde se atiende con varios trámites, mismas que se encuentran distribuidas como se indica en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 7
VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

NOMBRE	PERSONAL ATENCION AL CLIENTE
Matriz	5
Agencia el Colorado	2
Agencia Santa Martha	1
Agencia Abraham Calazacón	1
Agencia Toachi Pilaton	2
Total	**11**

Fuente: Información CNEL Santo Domingo
Elaboración: Autores.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de 08H00 a 17H00 y los sábados y domingos de 8H00 a 12H00. En esta área se ejecutan las siguientes actividades:

2.1.1. Generación de reclamos

De tipo comercial, técnico y por daños de artefactos, además se generan reclamos por errores de lecturas, consumos acumulados, medidores cambiados, consumos cero, promedios y estimados, reparación de redes y alumbrado público.

2.1.2. Subsidio de la tercera edad

Se receptan solicitudes de los clientes que tienen más de 65 años, a fin de que el área de clientes evalúe y proceda a ingresar el subsidio. Para este beneficio se necesita copia de cédula y que el titular del medidor viva en el lugar donde solicita el subsidio.

2.1.3. Cambio de tarifa

De acuerdo al uso que se le da a la energía, tarifa Residencial, Comercial, Asistencia Social, Beneficio Público, Entidades Oficiales e Industrial.

2.1.4. Solicitud de servicios

Para que el cliente pueda generar cualquier tipo de servicio el cliente no debe tener deuda con la CNEL y debe cumplir con los siguientes requisitos:

2.1.4.1. Servicio nuevo

Ante la necesidad de disponer de energía eléctrica los usuarios deben acercarse a la Corporación a realizar una solicitud de prestación de servicios, en ese momento la persona que requiere del servicio pasa a formar parte del grupo de clientes de la CNEL, para lo cual se le hace conocer sus derechos y obligaciones y contar con los siguientes requisitos:

- Debe ser el propietario del lugar.
- Copia de cédula.
- Copia certificado de votación actual.
- Copia de escritura o certificado de propiedad, contrato de compra y venta; notariado.

2.1.4.2. Arreglos de servicio y cambio de medidor

Se recepta siempre y cuando el cliente lo solicite y se pueda certificar en escritorio que se debe realizar el trámite para que sea inspeccionado.

2.1.4.3. Cambio de clase de servicio

Cuando el cliente posee un servicio a 120V y necesita a 240V siempre y cuando justifique el cambio, puede ser caso contrario; también con servicio trifásico.

2.1.4.4. Cambio de nombre

El servicio eléctrico debe estar a nombre del dueño de la propiedad; debe tramitar con la copia de cédula, certificado de votación y escritura o contrato de compra y venta legalizado.

2.1.4.5. Sin energía

Cuando una única vivienda se queda sin el servicio eléctrico por fallas en la acometida y/o sistema de medida.

2.1.5. Inspecciones de servicios

Se ejecutan las inspecciones solicitadas por el cliente, donde se verifica: la carga, instalaciones interiores, capacidad del transformador, cuántas acometidas existen en el circuito y se le indica al cliente donde debe instalar la columna o si debe poner poste, poner varilla puesta a tierra y caja térmica.

Siempre es necesario verificar que el cliente instale lo que se le pide para poder generar la orden de servicio y no tener inconvenientes en la instalación del medidor. Después de cada inspección se ingresa los datos al sistema AS/400 y mientras el cliente no realice adecuaciones solicitadas el trámite se mantendrá pendiente y cuando el cliente nos indique que tiene listo se realiza una última inspección y se finaliza el trámite.

2.2. Instalación de Medidores

Después que el cliente solicita un servicio nuevo y es aprobado su trámite, se ubica en una lista de espera para ser instalada; la persona encargada de controlar y ejecutar esta actividad llevará un plan de trabajo, para que cada instalación se realice de acuerdo a las normas establecidas (4 días laborables en la zona urbana y 8 días laborables en la rural), sin embargo existen demoras en estos trámites ocasionando malestar en los clientes.

2.2.1. Equipos utilizados para la instalación de medidores.

Se encuentran los contadores de energía y la acometida. Es importante tener presente que CNEL Santo Domingo se encarga de la distribución de energía, más no de la venta de materiales; pero como se necesita conocer la cantidad de energía que se vende entonces se utiliza el contador de las mejores características y conductor para transportar la energía hasta la vivienda.

IMAGEN No. 2

CONTADOR DE ENERGIA
Elaboración: Autores.

2.2.1.1. El contador de energía.

Es el elemento de mayor importancia para el control de los kwh consumidos, a más de ser el más importante, es el que se encuentra en contacto directo con el cliente y por lo tanto esta expuesto a la manipulación; la producción como la venta de estos instrumentos estan sometido en todos los países a un estricto control de los entes de regulación.

La función de un medidor o contador de energía es sumar e indicar el trabajo eléctrico que corresponde al consumo de la energía en forma continua. En consecuencia, la medición de la energía es la medición de la potencia con la simultanea integración en el tiempo; un contador de energía en realidad es un vatímetro giratorio provisto de un dispositivo integrador númerador, los dispositivos que hasta la actualidad se utilizan son de corriente alterna basados en el sistema motor de inducción. Los contadores de energía nos pueden dar el registro de la energía activa, reactiva y aparente.

2.2.1.2. Acometida

Llamada también derivación de empresa, es el tramo de línea comprendido entre el punto de conexión con la red de distribución hasta la caja general de protección de la línea repartidora; puede ser aérea y subterranea.

2.2.1.3. Elementos de protección

La protección física y eléctrica del sistema de medición y acometida es responsabilidad de la Corporación Nacional de Electricidad, pero la protección de los equipos y electrodomésticos utilizados en las viviendas y adecuación para poder mantener una energía eficiente es responsabilidad del cliente, por lo que se exije:

- Caja de breaker para protección de los diferentes circuitos eléctricos residenciales, comerciales, industriales y otros.

- Varrilla de puesta a tierra, para protección de sobre corrientes y falta del neutro.

- Adecuación para instalación, el contador debe estar en un lugar de fácil acceso y en condiciones seguras; por lo que se necesita mantener la altura suficiente para acometidas y una buena ubicación del equipo de medición, en la actualidad algunas Empresas Eléctricas exigen la construcción de una columna mixta de cemento y tubo galvanizado, normalmente la altura y dimensiones utilizadas son 3m de columna de cemento de 25 x 25 cm y 3 metros de tubo galvanizado de 2,5 a 3 pulgadas, que se ubicará en la esquina de la propiedad.

2.2.2. Grupos de trabajo

Actualmente en el área de instalación de medidores existen 4 grupos de planta y una compañía contratista que dispone de 10 grupos. Las Empresas Eléctricas estan obligadas a distribuir su trabajo en dos grupos, los que trabajan directamente para la CNEL Santo Domingo y los que dan o prestan sus servicios tercerizados.

La entrega de trabajo es mediante paquetes diarios o semanales; estos paquetes corresponden a grupos de ordenes de trabajo que están numerados y son entregados a los grupos de trabajo de acuerdo a la capacidad de instalación.

2.3. Facturación

Facturar es emitir un comprobante cuando el cliente ha cancelado su consumo mensual, para realizar la facturación se debe considerar los siguientes pasos:

2.3.1. Actualización de datos

Consiste en ingresar todos los datos de medidores cambiados, existiendo un promedio mensual de 800 medidores y en servicios nuevos alrededor de 650 medidores, además se realizar la actualización de rutas, secuencias. Además si existen cargos se emiten planilla de varios.

2.3.2. Toma de lecturas

Por el **área física** se divide en: Urbano y rural y por la **forma de tomar lecturas** digitalizadas. En la zona urbana, agencias Santo Domingo, Carmen y Concordia, se toman alrededor de 90.000 lecturas y en la zona rural alrededor de 50.000. Actualmente esta actividad se encuentra con una empresa privada.

2.3.3. Control de Calidad

Es la validación de todas las lecturas ingresadas, para ello se realizan dos tipos de talleres los de inconsistencias y de valores. En este taller se corrigen errores para lo cual se hace un análisis técnico y de ser necesario se procede con una inspección en el sitio.

2.3.4. Facturar

Luego de la finalización de los tres procesos anteriores, en este paso se ingresa el nuevo pliego tarifario y se corrige los parámetros de las planillas vencidas, además se simula la facturación por sectores. Básicamente los consumos facturados se clasifican en tres tipos:

- Consumo medido: Basado en las lecturas reales.
- Consumo promedio: Es la media aritmética de los seis últimos consumos.
- Consumo estimado: Se asigna consumo en función de la carga instalada (electrodomésticos y equipos eléctricos) e historial de consumos.

2.3.5. Refacturación

Es la consecuencia de una defectuosa facturación, generada por errores de lecturas, falta de lecturas, intervención en acometida y equipos de medición, consumos estimados. Para este trabajo se cuenta con un grupo de trabajo que realizan la inspección en el sitio para atender los reclamos de los clientes, contrastan medidores y emiten informes, para posteriormente esta información ser evaluada en escritorio.

2.4. Recaudación

IMAGEN No. 3

OFICINAS DE RECAUDACIÓN
Elaboración: Autores.

Luego de los varios procesos comerciales, la recaudación es uno de los procesos finales que CNEL Santo Domingo realiza para conseguir la cancelación del cliente por la prestación del servicio eléctrico.

Además de las Agencias que dispone la CNEL Santo Domingo para recaudar, existen convenios con el Banco del Guayaquil a través del Banco del Barrio, Banco Bolivariano y el Unibanco para que los pagos se realicen con tarjeta de crédito, cuota fácil y los Centros de Recaudación que se encuentran ubicados en las zonas rurales.

2.5. Cartera

IMAGEN No. 4

SUSPENSIÓN DE ENERGÍA
Elaboración: Autores.

El personal que se encarga de la recuperación de cartera realiza una evaluación de todos los clientes que adeudan planillas para lo cual al inicio de cada mes, se establece las zonas donde exista mayor índice de deuda en dólares por cliente así como el índice de planillas por cliente. Después se desarrolla un cronograma de trabajo. Los cortes de energía se ejecutan con una planilla vencida. Cada planilla se emite el primer día de cada mes y se vence el 20 de cada mes.

Para este trabajo la CNEL Santo Domingo dispone de una compañía encargada de la recuperación de la cartera, donde se procede en primera instancia a entregar una notificación al cliente solicitando la cancelación en un plazo de 48 horas, caso contrario se procede con la suspensión de la energía. Adicionalmente a estas actividades se realizan otras actividades como:

2.5.1. Suspensión de energía

En las viviendas o edificios donde existan 2 o más medidores a nombre del mismo cliente y uno de ellos mantengan planillas vencidas, se procede con la suspensión de la energía a toda la vivienda, a fin de evitar que los clientes tomen energía del medidor que se encuentra al día y sigan acumulando su deuda como se ha detectado en algunos casos.

2.5.2. Convenios de Pago

Se accede a un convenio de pago, con una cuota inicial del 50% o hasta un mínimo del 20% del monto total de la deuda. Todos los meses se realiza la suspensión de los convenios incumplidos y se solicita la cancelación puntual de sus cuotas atrasadas en el caso de ser la primera vez y si es reincidente se solicita la cancelación total de su deuda.

2.5.3. Retiros de medidores

Se procede con el retiro de los medidores que adeudan más de un año y se obtienen todos los datos del medidor retirado, información sobre las redes (triplex, prensamblado, red desnuda, caja de distribución), voltaje, coordenadas, fotografías y observaciones.

2.5.4. Avisos de Pago

Se procede con la entrega de avisos de pago, a todos aquellos clientes que mantienen deudas superiores a 6 meses con montos superiores a $ 500.

2.5.5. Coactivas

Posterior a todas las gestiones comerciales, se procede con la aplicación del juicio de coactiva previo a la depuración de datos.

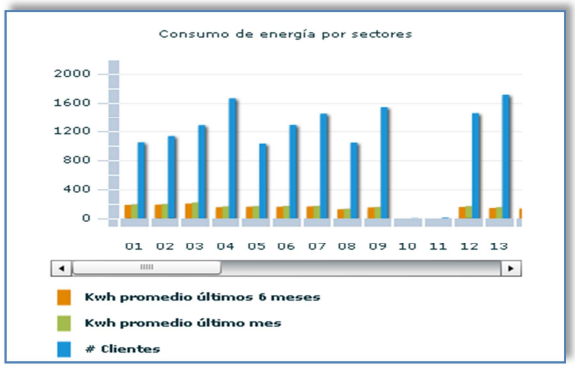
2.6. Control de Energía

Como último proceso del área comercial, existe el control sobre las pérdidas de energía donde se realizan las siguientes actividades: Verificar si existen clientes infractores que han manipulado el sistema de medición, para lo cual realizan visitas a las viviendas y con las fotografías tomadas, posteriormente proceden con las refacturación y cambio de medidor y/o acometida.

2.6.1. Análisis de las rutas críticas.

Se evalúa los sectores y rutas críticas, donde existe disminución sobre el consumo facturado, y se prepara toda la información necesaria para ser evaluada en el campo.

GRÁFICO No. 36



REVISIÓN DE MEDIDORES
Elaboración: Autores.

2.6.2. Trabajo en el campo

Al contar con la información de todos los clientes de una ruta (6.000 clientes), el inspector revisa con mucha facilidad los medidores. La inspección consiste en comparar el consumo que se tiene según diferentes estudios y experiencia adquirida en el tiempo.

3. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS COMERCIALES A TRAVÉS DE FORMULARIOS DE DIAGNÓSTICOS.

Para realizar un levantamiento de la información se elaboró un formulario que permitirá obtener toda la información sobre: **Capital humano, logística, actividades y la tecnología** que utilizan en las principales áreas de la Dirección Comercial como son: **Atención al cliente, Instalación de medidores, Facturación, Recaudación, Cartera y Control de Energía.**

3.1. Macro Proceso Atención al cliente

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Ventas, quién es el encargado de esta área. En el Cuadro N. 08, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestras recomendaciones en lo referente a:

- **TECNOLOGÍA-** Aquellas que se efectúan en forma manual. La elaboración de croquis aún se entrega al inspector en papel, además los documentos que presenta el cliente como copias de escrituras, cédula y certificado de votación se archivan.

  La presentación de croquis del cliente se debería entregar en archivo magnético al inspector y los documentos deberían ser digitalizados.

- **ACTIVIDADES-** Tiempo promedio de atención. En la instalación de medidores tanto en la zona urbana y rural el tiempo de atención es muy largo, de igual forma en la solicitud de retiros.

  Entrega de comprobantes por solicitud y trámites, existen en algunos trámites de atención al cliente que no se elaboran comprobantes.

  Por cada trámite que se realice en atención al cliente, se deberá entregar un comprobante al cliente.

CUADRO No. 8
MACRO PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

MACRO PROCESO "ATENCIÓN AL CLIENTE"		REGIONAL: Santo Domingo RESPONSABLE: Jefe de Ventas FECHA: 17 de abril de 2012
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	19 atención al cliente y 5 Call Center
	CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN CONTRATADAS EXTERNAMENTE	Tres inspectores
LOGÍSTICA	CUÁNTOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXISTEN EN LA REGIONAL?	11 Centros de atención al cliente y Recaudación
	PROMEDIO MENSUAL DE CLIENTES ATENDIDOS POR CENTRO DE ATENCIÓN?	25.000 clientes distribuidos en la Matriz y en las Agencias.
TECNOLOGIA - SISTEMAS INFORMATICOS	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	* Croquis de ubicación para solicitudes de medidores y la presentación de documentos como copias de escrituras, cédula y otros.
	NOMBRE EL SISTEMA COMERCIAL UTILIZADO PARA GESTIONAR LOS PROCESOS y/o TRAMITES?	Sistema AS400
ACTIVIDADES / OTROS	ACTIVIDADES DEL ÁREA QUE SEAN SUBCONTRATADAS / OUTSOURCING	Inspecciones de Servicio
	QUE DIFERENTES TRÁMITES COMERCIALES SE ATIENDEN? (Detallar)	Solicitudes de servicios nuevos, arreglos de servicios, cambios de clase de servicios, retiro definitivo del servicio, cambios de clase de servicio, cambios de titularidad, reclamos técnicos y comerciales, cambios de tarifa, solicitudes de subsidio de tercera edad, firma de contratos de suministro, reposición o arreglo de equipos quemados, lámparas dañadas. Entregar información de valores de planillas, estados de solicitudes de medidores,
	CUAL ES EL TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE LOS TRÁMITES COMERCIALES? (Favor segregar el tiempo de atención por trámite)	* Servicio nuevo urbano si existen condiciones técnicas de 8 a 12 días; zona rural de 8 a 15 días; retiro de medidores urbana 10 días promedio, rural de 1 a 20 días promedio, información y consultas son inmediatas; cambios de titularidad de 10 a 15 minutos; reclamos comerciales de 1 a 5 días; reclamos técnicos aquellos que son sin energía de forma inmediata zona urbana y en la rural de 1 a 4 días.
	EL CLIENTE RECIBE UN COMPROBANTE DE SOLICITUD O TRÁMITE?	* En ciertos trámites.
	QUE RESULTADOS SE OBTIENEN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE SEAN NECESARIOS PARA QUE OTRAS ÁREAS PUEDAN REALIZAR SU TRABAJO?	Solicitudes de medidores que sirven para realizar las inspecciones; Reclamos comerciales y técnicos que son orientados a las ares correspondientes
	LEYES, REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL UTILIZADAS	Ley del Sector Eléctrico; Reglamento Sustituto del Reglamento de Suministro de Electricidad; Ley del Consumidor, Regulaciones del CENELEC, normativas internas de atención de solicitudes y realización de inspecciones de servicio.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Para mejorar este proceso se recomienda las siguientes estrategias, que serán detallas en las recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

a) Digitalizar los documentos que se receptan en las Ventanillas de Atención al cliente y se entregan al Inspector.

b) Elaborar sticker para brindar a los clientes.

3.2. Macro Proceso de Instalación de Medidores.

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Medidores, quién es el encargado de esta área.

En el Cuadro N. 09, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestra propuesta como en lo referente a:

- **TECNOLOGÍA-**Sistema comercial apoya a la ejecución de órdenes. La entrega y el control sobre el trabajo asignado a los contratistas se lleva de forma manual así como también la finalización de las órdenes de servicio y dada de alta de medidores.

  Es necesario que este proceso se automatice a fin de que no transcurra mucho tiempo para que estos medidores puedan darse de alta y proceder con la facturación.

- **ACTIVIDADES-**Órdenes de trabajo atendidas. La razón por la que no se atienden las órdenes de trabajo es por la falta de materiales.

  Es necesario contar con un cronograma para la adquisición de materiales para que no existan faltantes.

CUADRO No. 9
MACRO PROCESO DE INSTALACIÓN DE MEDIDORES

MACRO PROCESO "INSTALACIÓN DE MEDIDORES"		REGIONAL: Santo Domingo RESPONSABLE: Jefe de Medidores FECHA: 17 de abril de 2012
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	8 Instaladores
	CANTIDAD DE CONTRATISTAS EXTERNOS	1
	CANTIDAD DE PERSONAL EXTERNOS	10 grupos.Total 20 instaladores
LOGÍSTICA	MONTOS (USD) DE CONTRATACIÓN POR EMPRESA CONTRATISTA	Contrato de $ 995.000 para dos años, pagos mensuales en planilla de $ 30.000 aproximadamente
	TOTAL DE VEHICULOS LIVIANOS PROPIOS	4 camionetas doble cabina
	DESCRIBIR COMO SE ENTREGAN Y SE CONTROLAN LAS (O/T) ENTREGADAS A LOS CONTRATISTAS	Mediante guías de entrega y recepción de trabajos
	CUENTA CON HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA EJECUTAR EL PROCESO?	Si cuentan con todas la herramientas
TECNOLOGIA - SISTEMAS INFORMATICOS	EL SISTEMA COMERCIAL APOYA LA GENERACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE ORDENES DE TRABAJO, SE ASIGNAN CUADRILLAS?	Más o menos
	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	* Finalización de ordenes de servicio y dada de alta de medidores.
ACTIVIDADES / OTROS	CANTIDAD MENSUAL DE ORDENES DE TRABAJO RECIBIDAS (INSTALACION)	3.100
	CANTIDAD MENSUAL DE ORDENES DE TRABAJO ATENDIDAS (INSTALACION)	* 2500
	DETALLAR MECANISMOS DE CONTROL Y PAGO A PROVEEDORES	Se paga planillas de trabajos liquidados mediante fiscalización
	LEYES, REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL	Mediante Normativa de Instalación de Medidores, Regulación CONELEC 004/01 de Calidad de Servicio

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Para mejorar este proceso se recomienda las siguientes estrategias, que serán detallas en las recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

a) Elaborar un módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio.

3.3. Macro Proceso de Facturación

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Clientes, quién es el encargado de esta área.

En el Cuadro N. 10, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestra propuesta como en lo referente a:

- **TECNOLOGÍA-** Actividades que se llevan en forma manual. Las solicitudes de retiros de los medidores no constan en el sistema AS/400 ocasionando que no exista un control y afectando la actualización de los datos para emisión de la facturación.

  Esta actividad es necesario que sea automatice a través de la elaboración de un Módulo de solicitud de retiros, para que existe una correcta actualización de datos.

- **ACTIVIDADES-** Entrega de facturas, éstas son entregadas en un 85%.

  Esta labor es realizada por personal contratado externamente, para ello es importante que CNEL Santo Domingo disponga de un Inspector que se encargue de la fiscalización de esta actividad.

CUADRO No. 10
MACRO PROCESO DE FACTURACIÓN

MACRO PROCESO "FACTURACIÓN"		REGIONAL: Santo Domingo RESPONSABLE: Jefe de Clientes FECHA: 17 de abril de 2012
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS DEDICADAS A LA TOMA DE LECTURAS EN RELACION DE DEPENDENCIA	0
	CANTIDAD DE CONTRATISTAS EXTERNOS	1
LOGÍSTICA	NÚMERO DE PERIODOS Y CICLOS DE FACTURACIÓN	UNO
	NÚMERO DE PROCESOS DE FACTURACION EJECUTADOS EN EL MES	UNO
	PROMEDIO DE FACTURAS EMITIDAS EN EL MES, SEMANA Y DIAS	145,000
TECNOLOGÍA - SISTEMAS INFORMÁTICOS	EL SISTEMA COMERCIAL APOYA LAS ACTIVIDADES O TALLERES DE CONTROL DE CALIDAD? DETECTA INFORMACIÓN, LECTURAS FALTANTES, CONSUMOS EXCESIVOS, ETC.?	SI
	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	* Las solicitud de retiro definitivo del medidor.
ACTIVIDADES / OTROS	CON QUE INFORMACION SE ENTREGA Y SE PROGRAMAN LAS TAREAS DEL PROCESO DE FACTURACION	Con información del Catastro
	DESCRIBIR LOS TALLERES Y CONTROL DE CALIDAD QUE SE EJECUTA AL PROCESO.	Taller de inconsistencias y valores
	CUANTOS PROCESOS DE FACTURACION SE EMITEN EN EL MES	Uno
	% DE ERRORES DE FACTURACIÓN MENSUAL	1%
	CON QUE EMPRESA SE CONTRATA LA IMPRESIÓN DE LAS FACTURAS?	Marsed
	% DE FACTURAS IMPRESAS	100%
	% DE FACTURAS ENTREGADAS MENSUAL	* 85%
	LEYES, REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL	LRSE, CONELEC, ETC

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Para mejorar este proceso se recomienda las siguientes estrategias, que serán detallas en las recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

a) Elaborar un módulo de solicitud de retiros de medidores, que permita una mejorar la actualización de los datos.

b) Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas.

3.4. Macro Proceso de Recaudación

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Recaudación, quién es el encargado de esta área. En el Cuadro N.11, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestra propuesta como en lo referente a:

- **TECNOLOGÍA-**Sistemas de los canales integrados a nuestro sistema comercial. Actualmente los Bancos que están integrados son el Banco de Guayaquil y el Bolivariano.

  Es necesario ampliar nuestros centros de recaudación con negociaciones con otros Bancos, estrategia que será detallada en las Recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

CUADRO No.11
MACRO PROCESO DE RECAUDACIÓN

MACRO PROCESO "RECAUDACIÓN"		**REGIONAL: Santo Domingo** **RESPONSABLE: Jefe de Recaudación** **FECHA: 17 de abril de 2012**
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS DEDICADAS A RECAUDACION EN RELACION DE DEPENDENCIA (INTERNOS, EN CAJAS PROPIAS)	12 personas
LOGÍSTICA	INDIQUE LOS CENTROS DE RECAUDACIÓN, Y LA CANTIDAD DE CENTROS DE RECAUDO EN SU REGIONAL	6 Centros de Recaudación que no son de CNEL y 5 Agencias de Recaudo
	DETALLAR LOS CANALES DE RECAUDACIÓN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	Banco de Guayaquil y Bolivariano
	DETALLAR LAS FORMAS DE PAGO DISPONIBLE POR CADA CANAL DE RECAUDACIÓN	Agencias propias: Cheques, efectivo, retenciones, depósitos, CUR. SPI, transferencias, tarjetas de crédito y las que no pertenecen a CNEL solo efectivo.
TECNOLOGÍA - SISTEMAS INFORMÁTICOS	EL SISTEMA COMERCIAL APOYA LA GESTIÓN DE RECAUDACION EN LOS CENTROS DE RECAUDO?	Si
	LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS DE LOS CANALES (BANCOS, TC, OTROS) SE ENCUENTRAN INTEGRADOS AL SISTEMA COMERCIAL.	* El Banco de Guayaquil y Bolivariano.
	LOS ASIENTOS CONTABLES Y DEPOSITOS EN CTAS SON AUTOMATICOS?	Con el cierre de caja se contabiliza.
	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	Ninguna
ACTIVIDADES / OTROS	CANTIDAD Y MONTOS DE PAGOS EFECTUADOS EN EL MES Y EN CENTROS PROPIOS DE RECAUDO	En planillas 143.688 y en dólares alredeor de 3'100.000
	CANTIDAD Y MONTOS DE PAGOS EFECTUADOS EN EL MES Y POR CANALES DE RECAUDO EXTERNOS	En planillas 4.974 y en dólares alrededor de 97.000
	CANALES DE RECAUDACIÓN QUE NO ESTÁN EN LÍNEA AL SISTEMA	Banco de Guayaquil
	EN LOS CENTROS PROPIOS DE CNEL, EXISTE SEGURIDAD ARMADA? DETALLE	Si, con la empresa MERD Seguridad.
	DESCRIBA LOS CONTROLES DEL PROCESO DE CIERRE Y ARQUEOS	El cierre de caja detalla los depósitos en efectivo, cheques y las retenciones.
	LEYES, REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL	Reglamento interno

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

3.5. Macro Proceso de Cartera

Esta información ha sido analizada conjuntamente con las personas encargadas de las actividades de Cartera, ya que actualmente esta área no consta en el organigrama. En el Cuadro N. 12, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestra propuesta como en lo referente a:

- **CAPITAL HUMANO**-Estructura del área. Actualmente no existe en el orgánico funcional el área asignada para Cartera, actualmente existe la colaboración de cuatro personas pero que no disponen de la jerarquía en sus puestos.

  Es necesario proponer la creación de esta área, a fin de que se cumplan con la metas establecidas por la CNEL en lo referente a la Recuperación de Cartera.

- **LOGÍSTICA-** Cumplimiento de normas de seguridad. La actividad de cortes es realizada por una compañía contratista, por lo es necesario se cuente permanentemente con un fiscalizador por parte de CNEL Santo Domingo es difícil verificar el cumplimiento de las normas de seguridad.

  Como mejoramiento a este proceso es necesario que en la nueva estructura requerir la contratación de un Fiscalizador que será el encargado de fiscalizar las actividades asignadas y el cumplimiento de las normas de seguridad.

- **TECNOLOGÍA-** Actividades que se realizan en forma manual. Los cortes a los clientes industriales se podrían automatizar con la instalación de medidores con el sistema de telemedición.

  Actualmente la CNEL Santo Domingo ha iniciado este proyecto como Plan Piloto, iniciando con 100 medidores, para posteriormente analizar económicamente ampliar este proyecto.

CUADRO No. 12
MACRO PROCESO DE CARTERA

MACRO PROCESO "CARTERA"		REGIONAL: Santo Domingo RESPONSABLE: Encargado de cartera FECHA: 17 de abril de 2012
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS UTILIZADAS EN EL AREA EN RELACION DE DEPENDENCIA	4 personas
	EXISTE ESTRUCTURADA EL ÁREA	* NO
	CANTIDAD DE CONTRATISTAS EXTERNOS	1
	CANTIDAD DE PERSONAS PARA CORTE/RECONEXION (CONTRATISTAS)	22 personas
LOGÍSTICA	MONTOS (USD) DE CONTRATACION POR EMPRESA CONTRATISTA	20.000 mensuales
	COSTO PROMEDIO DE 1 CORTE-RECONEXION, SEGÚN CONTRATOS?	Promedio 4 dólares
	TOTAL DE VEHICULOS LIVIANOS PROPIOS	1
	DESCRIBIR COMO SE ENTREGAN Y SE CONTROLAN LAS (O/T) ENTREGADAS A LOS CONTRATISTAS	Mediante el AS/400
	CUENTA CON HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA EJECUTAR EL PROCESO?	Si
	DESCRIBIR LA SEGMENTACION (AGENCIAS, ZONAS, RUTAS) Explicar.	Existe un solo contratista para toda el área de concesión, la segmentación se realiza por agencia, sector y ruta.
	SE CUMPLEN LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL?	*80 %
TECNOLOGÍA - SISTEMAS INFORMÁTICOS	EL SISTEMA COMERCIAL APOYA LA GENERACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE ORDENES DE TRABAJO, SE ASIGNAN CUADRILLAS?	Si
	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	* Los cortes instalando medidores con el sistema de tele medición, a los clientes industriales.
ACTIVIDADES / OTROS	CANTIDAD MENSUAL DE ORDENES DE CORTE/RECONEXIÓN RECIBIDAS	13.000 CORTES 7.500 RECONEXIONES
	CANTIDAD MENSUAL DE ORDENES DE CORTE/RECONEXIÓN ATENDIDAS	10.000 CORTES 7.200 RECONEXIONES
	LEYES, REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL	Regulación 004/01, LRSE, Regulación 012/08, Ley de Defensa del Consumidor y Contrato de suministro.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Para mejorar este proceso se recomienda las siguientes estrategias, que serán detallas en las recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

a) Creación del área de cartera en el orgánico funcional.

3.6. Macro Proceso de Control de Energía.

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Control de Energía.

En el Cuadro N. 13, se observan algunos aspectos que serán considerados posteriormente en nuestra propuesta como en lo referente a:

- **TECNOLOGÍA -**Actividades realizadas en forma manual. Los inspectores de campo que detectan infracciones al sistema de medición, llevan los datos de los clientes en forma manual.

  Es necesario automatizar este proceso de revisión de medidores a través de la utilización de POCKET PC, que permita a los inspectores contar con todos los datos del cliente en el campo.

- **ACTIVIDADES-** Mecanismos de control de pérdidas en forma automatizada. Actualmente los datos son analizados a través del EXCEL.

  De igual forma que se automatiza el proceso de revisión de medidores se debe desarrollar un software que permita obtener las rutas críticas para el control de las pérdidas.

CUADRO No. 13
MACRO PROCESO DE CONTROL DE ENERGÍA

MACRO PROCESO "CONTROL DE ENERGÍA"		REGIONAL: Santo Domingo RESPONSABLE: Jefe de Control de Energía FECHA: 17 de abril de 2012
ASPECTO A CONSIDERAR	**DESCRIPCIÓN DE FACTORES PREPONDERANTES**	**RESPUESTA**
CAPITAL HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAS DEDICADAS AL CONTROL DE PERDIDAS EN RELACION DE DEPENDENCIA	12 operativos y 3 administrativos.
	CANTIDAD DE PERSONAS DEDICADAS AL CONTROL DE PERDIDAS (CONTRATISTAS EXTERNOS)	20 personas con los Contratos de revisión de consumos ceros y estimados.
LOGÍSTICA	PROMEDIO DE REVISIONES EN EL SITIO, AL MES.	6.500 revisiones
	TOTAL DE VEHICULOS LIVIANOS PROPIOS	6 vehículos
TECNOLOGÍA - SISTEMAS INFORMÁTICOS	EL SISTEMA COMERCIAL APOYA A UNA GESTIÓN DE CONTROL DE PÉRDIDAS EFICIENTE?	Existe un Módulo de Pérdidas de Energía en el AS/400.
	DETALLAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE FORMA MANUAL QUE SE PODRIAN AUTOMATIZAR	* Los inspectores llevan la información manualmente al campo, por lo que seria necesario automatizar este proceso para la revisón de los medidores.
ACTIVIDADES / OTROS	LISTE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN PARA EJERCER EL CONTROL DE PÉRDIDAS.	1.- Revisión al sistema de medición. 2.- Refacturación de clientes infractores. 3.- Atención de servicios comunitarios y denuncias de hurto de energía.
	QUE PRODUCTOS, INFORMES, PLANES SON RESULTADOS DE ESTE PROCESO?	Balance Energético, Cambios de sistemas de medición, cambio de red abierta a preensamblada.
	REGULACIONES GUBERNAMENTALES O INTERNAS DE CONTROL	Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Ley Defensa del Consumidor.
	EXISTEN MECANISMOS QUE PERMITAN REALIZAR UN CONTROL DE PÉRDIDAS DE MANERA AUTOMATIZADA?	* Se obtiene del AS/400 los clientes para realizar una evaluación en EXCEL sobre los consumos.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Para mejorar este proceso se recomienda las siguientes estrategias, que serán detallas en las recomendaciones para CNEL Santo Domingo.

a) Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía

4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES

Una vez que se recopilado la información referente a las actividades que se realizan en cada área, se ha elaborado un cuadro con la especificación de cada proceso, donde se establece:

- Identificación del proceso: Elaborado por, revisado por, aprobado por, fecha, nombre del Macro proceso, nombre del proceso, Gerencia y el Líder del proceso.

- Los controles como: procedimientos, registros, indicadores y requisitos legales que deben existir.

- Los proveedores, entradas, sub procesos o actividades, salidas y el destino.

- Los recursos: Personales, infraestructura, informáticos y económicos.

- Límite de proceso, inicio y fin.

4.1. Atención al cliente – Proceso de atención a solicitudes.

CUADRO No. 14
PROCESO DE ATENCIÓN A SOLICITUDES

CNEL	**Tipo de documento:** FORMATO			**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	ATENCIÓN AL CLIENTE	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	ATENCIÓN A SOLICITUDES	**Líder del proceso:**	JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS

CONTROLES

PROCEDIMIENTOS
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIOS NUEVOS, GENERAR RECLAMOS, SUBSIDIO DE TERCERA EDAD Y DESCUENTO BANCARIO, DONDE CONSTAN LOS PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS A SEGUIR EN EL AS/400

REGISTROS
EN EL SISTEMA AS400 SE REGISTRAN LOS RECLAMOS Y SUBSIDIOS DE TERCERA EDAD.
LAS SOLICITUDES DE DEBITO BANCARIO SE REALIZAN EN UN FORMATO ESTABLECIDO.

INDICADORES
NÚMERO DE RECLAMOS GENERADOS, NÚMEROS DE SOLICITUD DE TERCERA EDAD Y NÚMERO DE FORMULARIOS PARA DEBITO BANCARIO. (DIARIAMENTE)

REQUISITOS LEGALES
CUMPLIR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA ACCERDER A CADA SOLICITUD, MISMOS QUE CONSTAN EN LOS PROCEDIMIENTOS
REGULACION 12.08 DEL CONELEC
REGULACION 04.01 CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CLIENTE EXTERNO	E1. COPIA DE CÉDULA , CERTIFICADO VOTACIÓN E2. PLANILLA AL DÍA. E3. OFICIO DE AUTORIZACIÓN BANCARIA. E4. COPIA DE LA ESCRITURA E5. FORMULARIO DE DÉBITO BANCARIO. E6. FORMULARIO DE RETIRO DE MEDIDOR	ATENCIÓN A SOLICITUDES	S1. GUIA DE SOLICITUDES DE TERCERA EDAD S2. CONTRATOS DE SUMINISTROS NUEVOS POR CAMBIOS DE TITULARIDAD S3. NUEVA CUENTA DEL CLIENTE S4. GUIA DE RESUMEN DE LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD DE DEBITO BANCARIO. S5. OFICIO DE SOLICITUD DE DEBITO BANCARIO S6. GUIA DE RESUMEN DE LOS FORMULARIOS DE SOLICITUDES DE RETIRO MEDIDOR S7. GUIA DE RESUMEN DE LOS ARREGLOS DE SERVICIO Y FORMULARIOS DE INSPECCIÓN. S8. GUIA DE RESUMEN DE SOLICITUD DE NUEVOS SERVICIOS Y FORMULARIOS DE INSPECCIÓN.	D1. SECCIÓN CLIENTES-ACTUALIZACIÓN DE DATOS D2. DEPARTAMENTO MEDIDORES D3. DEPARTAMENTO DE VENTAS-INSPECCIONES

RECURSOS

PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE CLIENTES
13 OFICINISTAS 1 DE ATENCION AL CLIENTE
2 OFICINISTAS 2

INFRAESTRUCTURA
AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MATRIZ
AREA DE ATECNCIÓN AL CLIENTE DE LAS AGENCIAS (CALAZACON, COLORADO, SANTA MARTHA Y PILATON)
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS SECCION CLIENTES
AREA DE LA JEFATURA DE MEDIDORES

INFORMATICOS
TRIPTICOS, INSTRUCTIVOS, ADESIVOS, FORMULARIOS DE SERVICIOS NUEVOS, CARTERLERAS, COMPUATADORES
OFFICE- AS/400

ECONÓMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA DEL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE Y DE PAPELERIA DE LA CNEL SANTO DOMINGO

Limite del proceso
Inicio: CLIENTE SE ACERCA A REALIZAR LA SOLICITUD
Fin: SOLICITUD DIRECCIONADA AL AREA CORRESPONDIENTE

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.1.1. Proceso de Atención de Reclamos.

CUADRO No. 15
PROCESO DE ATENCIÓN A RECLAMOS

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	ATENCIÓN AL CLIENTE	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	ATENCIÓN A RECLAMOS	**Líder del proceso:**	JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS EXISTENTES PARA: GENERAR RECLAMOS, TRÁMITES SIN ENERGIA. EN LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS CONSTAN LOS PASOS A SEGUIR EN EL SISTEMA AS400, LOS REQUISITOS MINIMOS PARA ATENDER.
REGISTROS
EN EL SISTEMA AS/400 Y EL PROGRAMA QMATIC DE ATENCIÓN AL CLIENTE SE REGISTRAN LOS RECLAMOS, LOS TRÁMITES SIN ENERGIAS SE REGISTRAN EN GUIAS. LAS SOLICITUDES DE DÉBITO BANCARIO SE REALIZAN EN UN FORMATO ESTABLECIDO.
INDICADORES
NÚMERO DE RECLAMOS GENERADOS, NÚMEROS DE TRAMITES SIN ENERGIA (POR DIA EN CADA CASO)
REQUISITOS LEGALES
CUMPLIR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA ACCERDER A CADA SOLICITUD, MISMOS QUE CONSTAN EN LOS PROCEDIMIENTOS REGULACIÓN 12.08 DEL CONELEC REGULACIÓN 04.01 CONELEC LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CLIENTE EXTERNO	E1.1 COPIA DE CEDULA E1.2 PLANILLA AL DIA E1.3 LECTURA ACTUAL DEL MEDIDOR	ATENCIÓN A RECLAMOS	S1.1 GUIA DE RESUMEN DE RECLAMOS SIN ENERGIA GENERADOS S1.2 FORMULARIO DE INSPECCION DE SERVICIO S2.1 GUIA DE RESUMEN DE RECLAMOS COMERCIALES	D1 DEPARTAMENTO DE MEDIDORES D2 PROCESO DE REFACTURACION

RECURSOS
PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE CLIENTES
13 OFICINISTAS 1 DE ATENCION AL CLIENTE
2 OFICINISTAS 2
INFRAESTRUCTURA
AREA DE ATENCION AL CLIENTE DE LA MATRIZ AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LAS AGENCIAS (CALAZACÓN, COLORADO, SANTA MARTHA Y PILATÓN) AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS SECCIÓN CLIENTES)
INFORMÁTICOS
TRIPTICOS, INSTRUCTIVOS, CARTELERAS, COMPUTADORES, SISTEMA AS400,PROGRAMA QMATIC. OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y DE PAPELERIA DE LA CNEL SANTO DOMINGO

Limite del proceso
Inicio: CLIENTE SE ACERCA A REALIZAR LA RECLAMO
Fin: RECLAMO DIRECCIONADO AL AREA CORRESPONDIENTE

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.1.2. Proceso de Inspecciones de servicio.

CUADRO No. 16
PROCESO DE INSPECCIONES DE SERVICIO

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	ATENCIÓN AL CLIENTE	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	INSPECCIONES DE SERVICIO	**Líder del proceso:**	JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS

CONTROLES

PROCEDIMIENTOS
MANUAL PARA LA REALIZACIÓN DE INSPECCIONES DONDE EXISTEN NORMAS Y REQUISITOS MÍNIMOS PARA ATENDER CON EL SERVICIO.

REGISTROS
EN EL SISTEMA AS400 Y EN PROGRAMA QMATIC DE ATENCION AL CLIENTE REGISTRAN LOS SERVICIOS NUEVOS Y ARREGLOS DE SERVICIOS
REGISTRO DIARIO DE LAS INSPECCIONES REALIZADAS POR LOS INSPECTORES.
LA INFORMACIÓN INGRESADA AL AS/400 DE CADA INSPECCIÓN DEL CLIENTE.

INDICADORES
NUMERO DE INSPECCIONES REALIZADAS DIARIAMENTE POR CADA ISNPECTOR
NÚMERO DE INSPECCIONES APROBADAS DIARIAMENTE Y REPORTE DE INSPECCIONES CANCELADAS DIARIAMENTE.

REQUISITOS LEGALES
CUMPLIR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA ACCERDER A CADA SOLICITUD, MISMOS QUE CONSTAN EN LOS PROCEDIMIENTOS
REGULACIÓN 12.08 DEL CONELEC
REGULACIÓN 04.01 CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. ATENCIÓN DE SOLICITUDES	E1.1. GUIAS DE LOS FORMULARIO DE SOLICITUD DE INSPECCION DE SERVICIOS NUEVOS E1.2. GUIA DE LOS FORMULARIOS DE LOS ARREGLOS DE SERVICIO	INSPECCIONES DE SERVICIO	S1. NUEVO CONTRATO DE SUMINISTRO S1. GUIAS IMPRESAS DE REPORTE DE SERVICIOS NUEVOS CANCELADAS. S2. GUIAS IMPRESAS DIARIAS DE REPORTE DE ARREGLOS DE SERVCIO.	D1.1. RECAUDACIÓN D1.2. CLIENTE EXTERNO D2. DEPARTAMENTO DE MEDIDORES

RECURSOS

PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE MEDIDORES
1 OFICINISTA 3
1 OFICINISTA 1
2 INSPECTORES
3 INSPECTORES DEL CONTRATISTA

INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
2 VEHICULOS DE CNEL
CONTRATISTA DE INSPECCIONES (3 INSPECTORES)

INFORMÁTICOS
TRIPTICOS, INSTRUCTIVOS, ADESIVOS, FORMULARIOS DE SERVICIOS NUEVOS, CARTERLERAS, COMPUATDORES
2 EQUIPOS GPS, IPAQ Y CAMARA DIGITAL
OFFICE

ECONÓMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS VEHICULOS INCLUIDOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA CONTRATACION DE CONTRATISTA

Límite del proceso
Inicio: CLIENTE SE ACERCA A REALIZAR LA SOLICITUD DE INSPECCION DE SERVICIO
Fin: SOLICITUD DE INSPECCION DE SERVICIO ES DIRECCIONADA AL AREA CORRESPONDIENTE

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.2. Medidores – Proceso de Instalación de Medidores.

CUADRO No. 17
PROCESO DE INSTALACIÓN DE MEDIDORES

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	MEDIDORES	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	INSTALACIÓN DE MEDIDORES Y ARREGLOS DE SERVICIO	**Líder del proceso:**	JEFE DE MEDIDORES

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE INSTALACIÓN DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES
REGISTROS
ORDEN DE INSTALACIÓN DE SERVICIO NUEVO, ARREGLO DE SERVICIO, SIN ENERGÍA
INDICADORES
INDICE DE RECONEXIÓN DE SERVICIO
INDICE DE REPOSICIÓN DE SERVICIO DESPUÉS DE UNA INTERRUPCIÓN INDIVIDUAL
REQUISITOS LEGALES
REGULACIÓN 004/01 CONELEC
REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO DE SUMINISTRO DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	**ENTRADAS**	**SUBPROCESOS / ACTIVIDADES**	**SALIDAS**	**DESTINO**
P1. DPTO. VENTAS Y AGENCIAS **P2.** CONTROL DE ENERGIA	**E1.** ORDEN DE INSTALACIÓN DE SERVICIO NUEVO **E2.** ORDEN DE INSTALACIÓN DE ARREGLO DE SERVICIO **E3.** RECLAMO POR INTERRUPCIÓN INDIVIDUAL DE SERVICIO.	**INSTALACIÓN DE MEDIDORES Y ARREGLOS DE SERVICIO.**	**S1.** GUÍA DE TRABAJOS REALIZADOS **S2.** REPORTE DE INSTALACIÓN CON DATOS DE ORDENES DE SERVICIO PARA LA ASIGNACIÓN DE MEDIDOR **S3.** INFORME DE REVISIÓN DE MEDIDORES SOLICITADO POR PÉRDIDAS S4. INFORMES DE MEDIDORES PARA REHABILITACIÓN Y PARA LA BAJA. S4. INFORMES DE FISCALIZACIÓN DE TRABAJOS Y DE INSPECCIONES DE RECLAMOS REALIZADAS	D1. CLIENTE EXTERNO E INTERNO

RECURSOS
PERSONAL
1 JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES
1 SUPERVISOR DE INSTALACIÓN DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES
3 FISCALIZADORES
13 ELECTRICISTAS INSTALADORES
1 GUARDALMACEN DE COMERCIALIZACION
1 LABORATORISTA DE MEDIDORES
2 OFICINISTAS
CONTRATISTAS
INFRAESTRUCTURA
8 VEHICULOS
4 JUEGOS DE EQUIPOS DE SEGURIDAD
4 JUEGOS DE HERRAMIENTAS
LABORATORIO DE MEDIDORES
BODEGA DE MATERIALES
STOCK DE MATERIALES
11 COMPUTADORAS PERSONALES
3 COMPUTADORAS DE MANO
7 GPS
8 CÁMARAS FOTOGRÁFICAS DIGITALES
INFORMATICOS
INTERNET
OFFICE
SISTEMA INFORMÁTICO AS 400
ECONOMICOS
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS DE MEDIDORES, ACOMETIDAS Y MANO DE OBRA

Limite del proceso	
Inicio:	ATENCIÓN AL CLIENTE
Fin:	CLIENTE EXTERNO E INTERNO

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.3. Facturación – Proceso de Actualización de Catastro.

CUADRO No. 18
PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE CATASTRO

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	FACTURACIÓN	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	ACTUALIZACION DE CATASTRO	**Líder del proceso:**	JEFE DE CLIENTES

CONTROLES

PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTOS EXISTENTES PARA REALIZARLA ACTUALIZACIÓN DEL CATASTRO (SECCIÓN CLIENTES)

REGISTROS
REPORTE DE MEDIDORES INSTALADOS, IMPRESO Y EN ARCHIVO MAGNETICO
REGISTRO DIARIO DEL AS INSPECCIONES DE RECLAMOS REALIZADAS TANTO EN LA ZONA URBANA COMO LA ZONA RURAL.
FORMULARIOS DE SOLICITUD DE DESCUENTO BANCARIO
SOLICITUD DE INGRESO DE LA TERCERA EDAD
LA INFORMACION QUE SE INGRESA DE CADA INSPECCION AL SISTEMA AS400

INDICADORES
INFORME DIARIO Y MENSUAL DEL TRABAJO REALIZADO
REPORTES GENERADOS EN EL SISTEMA AS400.

REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELECTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. MEDIDORES P2. AGENCIAS P3. INSPECTORES P4. ATENCIÓN AL CLIENTE	E1. REPORTE DE MEDIDORES INSTALADOS E2. REPORTE DE INSPECTORES E3. REPORTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	**ACTUALIZACION DE CATASTRO**	S1. CUENTAS ACTIVAS PARA FACTURAR S2. ACTUALIZACIÓN DE MEDIDORES S3. ENRRUTAMIENTO DE MEDIDORES S4. CLIENTES CON SUBSIDIO TERCERA EDAD S5. CLIENTES CON DESCUENTO BANCARIO S6. CLIENTES ACTUALIZADOS CON DATOS GENERALES	D1. FACTURACIÓN D2. CONTRATISTA DE LECTURAS

RECURSOS

PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE MEDIDORES
1 JEFE DE CLIENTES (FACTURACION)
2 OFICINISTA 2
1 AUXILIAR
3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD
1 CONTRATISTA DE LECTURAS

INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
AREA DE LA SECCION CLIENTES
2 VEHICULOS DE CNEL

INFORMÁTICOS
FORMULARIOS DE RECLAMOS, REPORTES EN EXCEL, CARTERLERAS, COMPUATDORES
2 EQUIPOS GPS, IPAQ Y CÁMARA DIGITAL
OFFICE

ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS VEHICULOS INCLUIDOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PAGO DE CONTRATISTA DE TOMA ELECTRONICA DE LECTURAS

Límite del proceso
Inicio: GUIAS DE ENTREGA DE LA INFORMACION DE ORDENES DE SERVICIO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE MEDIDORES, REPORTE EN RECLAMOS, REPORTE DEL CLIENTE.
Fin: CUENTAS ACTIVADAS, CLIENTES Y CUENTAS ACTUALIZADAS LOS DATOS.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.3.1. Facturación – Proceso de Toma de Lecturas.

CUADRO No. 19
PROCESO DE TOMA DE LECTURAS

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	FACTURACIÓN	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	TOMA DE LECTURAS	**Líder del proceso:**	JEFE DE CLIENTES

CONTROLES

PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA CAPTURA ELECTRONICA DE LECTURAS(SECCIÓN CLIENTES)

REGISTROS
REPORTE DE ENTREGA Y RECIGO DE LOS ARCHIVOS MAGNETICO DE LOS CLIENTES QUE SE DEBEN TOMAR LECTURAS DIVIDIDO POR AGENCIA, SECTOR, RUTA Y SECUENCIA.
INFORMACION INGRESADA AL SISTEMA AS400
LECTURAS INGRESADAS EN ATENCIÓN AL CLIENTE

INDICADORES
INFORME MENSUAL DE LECTURAS REALIZADO MES A MES POR LA JEFATURA DE CLIENTES
INDICE DE TOMA DE LECTURAS
FISCALIZACION DE LECTURAS EN SITIO Y REVICION DE INCONSISTENCIA

REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELECTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CONTRATISTA DE LECTURAS P2. VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL CLIENTES	E1. ARCHIVO DE LECTURAS FORMATO PLANO. E2. LISTA DE LECTURAS REPORTADAS POR ATENCIÓN AL CLIENTE	**TOMA DE LECTURAS**	S1. LECTURAS INGRESADAS S2. CICLOS DE LECTURAS	D1. CONTROL DE CALIDAD

RECURSOS

PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE CLIENTES
2 OFICINISTA 2
I AUXILIAR
3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD
1 CONTRATISTA DE LECTURAS
LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y LOS CLIENTES EN GENERAL

INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
AREA DE LA SECCION CLIENTES
5 COMPUTADORES

INFORMATICOS
RMULARIOS DE RECLAMOS, REPORTES EN EXCEL, TALLER DE INCONSISTENCIAS Y DE VALORES Y COMPUTADO
SISTEMA INFORMATICO AS400
OFFICE

ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS
RTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PAGO DE CONTRATISTA DE TOMA ELECTRONICA DE LECTU

Limite del proceso
Inicio: CREACIÓN DE ARCHIVO DE LECTURAS EN FORMATO EXCEL PARA ENTREGAR A CONTRATISTA DE LECTURAS
Fin: LECTURAS RECIBIDAS POR EL CONTRATRATISTA EN ARCHIVO EXCEL, REVISA Y SUBE EL ARCHIVO AL SISTEMA AS/400

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.3.2. Facturación – Proceso de Control de Calidad.

CUADRO No. 20
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	FACTURACIÓN	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	CONTROL DE CALIDAD	**Líder del proceso:**	JEFE DE CLIENTES

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA VALIDACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE LECTURAS; EXISTENTE EN LA SECCION CLIENTES
REGISTROS
REPORTE DE INCONSISTENCIAS CON LECTURAS REALES; IMPRESAS
REPORTE DE INCONSISTENCIAS CON LECTURAS PROYECTADAS; IMPRESAS.
REPORTE DE TALLER DE VALORES MAYORES A 100 DOLARES; IMPRESAS.
REPORTE DE TALLER DE VALORES MAYORES A 0,01 DOLARES; IMPRESAS.
INDICADORES
REPORTE DE LOS ERRORES ENCONTRADOS EN EL CONTROL DE CALIDAD DE LECTURAS
NÚMERO DE RECLAMOS GENERADOS POR ERRORES DE LECTURAS Y OTROS
REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELÉCTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. JEFE DE CLIENTES P2. DIGITADOR DE LECTURAS	E1. LECTURAS INGRESADAS E2. CICLOS DE LECTURAS	CONTROL DE CALIDAD	S1. LECTURAS VALIDADAS PARA FACTURAR S2. TALLER DE INCONSISTENCIAS S3. LECTURAS PARA PROYECTAR S4. TALLER DE VALORES S5. LECTURAS CORREGIDAS PARA FACTURAR	D1. FACTURACIÓN

RECURSOS
PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE CLIENTES
2 OFICINISTA 2
I AUXILIAR
3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD
1 CONTRATISTA DE LECTURAS
INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
AREA DE LA SECCION CLIENTES
2 VEHICULOS DE CNEL
INFORMÁTICOS
FORMULARIOS DE RECLAMOS, REPORTES EN EXCEL, REPORTES DE LOS TALLERES , COMPUTADORES
SISTEMA AS 400
OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS VEHICULOS INCLUIDOS

Limite del proceso
Inicio: CREACION DE LOS CICLOS EN ESTADO REG PARA GENERAR LOS TALLERES DE INCONSISTENCIA DE LECTURAS REALES
Fin: GENERACION DE TALLER DE VALORES DE 0,01 DOLARES INGRESO DE LOS TOTALES EN GRAFICOS EN EXCEL POR SECTORES

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.3.3. Facturación – Proceso de Emisión de Facturas.

CUADRO No. 21
PROCESO DE EMISIÓN DE FACTURAS

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	FACTURACIÓN	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	EMISIÓN DE FACTURAS	**Líder del proceso:**	JEFE DE CLIENTES

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTOS EXISTENTES PARA REALIZAR LA FACTURACIÓN
PROCEDIMIENTOS INDICADOS EN EL PLIEGO TARIFARIO EMITIDO POR EL CONELEC
REGISTROS
REPORTE DE LA EMISIÓN TOTAL DE LAS FACTURAS, EMITIDO MENSUALMENTE
INFORME FINAL DE FACTURACIÓN
INDICADORES
CURVAS COMPARATIVAS CON MESES ANTERIORES GENERADAS POR SECTORES
REPORTES GENERADOS EN EL SISTEMA AS400.
INDICES DE LA CALIDAD DE FACTURACION
REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELECTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CONTROL DE CALIDAD P2. CONELEC	E1. LECTURAS DEPURADAS E2. PLIEGO TARIFARIO ACTUALIZADO E3. CONSUMOS DENTRO DE LOS RANGO ESTABLECIDOS	**EMISION DE FACTURAS**	S1. FACTURAS	D1. VENTANILLAS DE RECAUDACIÓN

RECURSOS
PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE SECCION CLIENTES
2 OFICINISTA 2
I AUXILIAR
3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD
1 CONTRATISTA DE LECTURAS
INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
AREA DE LA SECCION CLIENTES
2 VEHICULOS DE CNEL
INFORMÁTICOS
LECTURAS REVISADAS E INGRESADAS AL SISTEMA AS400, COMPUTADORES
PLIEGO TARIFARIO, MÓDULO DE FACTURACION
OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS VEHICULOS INCLUIDOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PAGO DE CONTRATISTA DE TOMA ELECTRONICA DE LECTURAS

Limite del proceso
Inicio: CONTROL DE INCONSISTENCIAS-EMISION DE LAS FACTURAS
Fin: LAS FACTURAS LISTAS PARA SER IMPRESAS PREVIA LA CANCELACIÓN DEL CLIENTE, LOS INFORMES DE FACTURACION VERIFICADOS

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores..

4.3.4. Facturación – Proceso de Refacturación.

CUADRO No. 22
PROCESO DE REFACTURACIÓN

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	FACTURACIÓN	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	REFACTURACION	**Líder del proceso:**	JEFE DE CLIENTES

CONTROLES

PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA CORRECCION DE FACTURAS

REGISTROS
RECLAMOS REALIZADOS Y ARCHIVADOS EN DOCUMENTOS IMPRESOS Y EN ARCHIVO MAGNETICO DEL SISTEMA INFORMATICO AS400
INFORMACIÓN QUE SE INGRESA DE CADA INSPECCIÓN AL SISTEMA AS/400
VISITAS REALIZADAS DE CAMPO

INDICADORES
INFORME DIARIO Y MENSUAL DE TRABAJO REALIZADO MENSUALMENTE POR LOS COLABORADORES
ARCHIVO DE RECLAMOS VISITADOS Y POR VISITAR
INDICES DE CALIDAD RESPECTO AL NUMERO DE RECLAMOS QUE SE GENERAN Y AL NUMERO DE FACTURAS QUE SE CORRIGEN

REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELECTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR
REGULACION No. CONELEC - 012/08

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CLIENTE EXTERNO P2. CLIENTE INTERNO P3. SECCIÓN CLIENTES P4. AREAS COMERCIALES	E1. RECLAMOS POR FACTURACIÓN ERRONEA E2. REVISIÓN DE REPORTES AS/400	**REFACTURACIÓN (CORRECCION DE PLANILLAS)**	S1. CUENTAS REFACTURADAS. S2. CUENTAS EVALUADAS Y RATIFICADO CONSUMO S3. ACTUALIZACIÓN TARIFA DEL CLIENTE S4. INSPECCIÓN AL CAMPO	D1. VENTANILLAS DE RECAUDACIÓN D2. VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

RECURSOS

PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE VENTAS Y AGENCIAS
1 JEFE DE CLIENTES
2 OFICINISTA 2
3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD
1 CONTRATISTA DE LECTURAS

INFRAESTRUCTURA
AREA DE LA JEFATURA DE VENTAS Y AGENCIAS
AREA DE LA SECCION CLIENTES
2 VEHICULOS DE CNEL

INFORMATICOS
FORMULARIOS DE RECLAMOS, REPORTES EN EXCEL, COMPUTADORES
2 EQUIPOS GPS Y CAMARA DIGITAL
OFFICE

ECONÓMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO CON LOS GASTOS DE LOS VEHICULOS INCLUIDOS

Límite del proceso
Inicio: RECLAMOS GENERADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE Y GENERADOS EN LA SECCION CLIENTES.
Fin: RECLAMOS EVALUADOS Y APLICADOS, DENTRO DE LOS TIEMPOS PREVISTOS POR EL CONELEC; ES DECIR PLANILLAS LISTAS PARA SER CANCELADAS

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.4. Proceso de Recaudación

CUADRO No. 23
PROCESO DE RECAUDACIÓN

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	RECAUDACION	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	RECAUDACION VENTANILLAS	**Líder del proceso:**	JEFE DE RECAUDACIÓN

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
MANUAL DEL AS/400 PARA RECAUDAR
REGISTROS
AS/400 Y CIERRE DE CAJA
INDICADORES
PORCENTAJE DE VALOR RECAUDADO CON RESPECTO A LA FACTURACION, PORCENTAJE DE INGRESOS COBRADOS POR RECAUDADOR
REQUISITOS LEGALES
MANUAL INTERNO

PROVEEDOR	**ENTRADAS**	**SUBPROCESOS / ACTIVIDADES**	**SALIDAS**	**DESTINO**
P1. FACTURACIÓN P2. AS/400	E1. PLANILLAS GENERADAS E2. PLANILLAS VENCIDAS	**RECAUDACIÓN**	S1. CANCELACIÓN DE PLANILLAS, GARANTIAS MEDIDORES, NOTAS DE DEBITO, CREDITO Y PLANILLA DE VARIOS S2. CIERRE DE CAJA	D1. CARTERA D2. MEDIDORES D3. DIRECCIÓN TECNICA D4. CONTABILIDAD

RECURSOS
PERSONAL
1 DIRECTOR COMERCIAL
1 JEFE DE RECAUDACION
12 RECAUDADORES
6 CENTROS DE RECAUDACION
INFRAESTRUCTURA
1 OFICINA MATRIZ
8 AGENCIAS
STOCK DE MATERIALES PLANILLAS PAPEL REPORTES
MATERIAL CINTAS, SUMADORAS
INFORMATICOS
INTERNET
OFFICE, TELEFONO FAX IMPRESORA
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA DE MANTENIMIENTO

Limite del proceso
Inicio: Facturación
Fin: Valores cobrados, cierre de caja

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.5. Cartera- Proceso de Recuperación de Cartera

CUADRO No. 24
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO			**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	CARTERA	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	RECUPERACIÓN DE CARTERA	**Líder del proceso:**	ÁREA DE CARTERA Y COBRANZAS

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTER
MANUAL DE FISCALIZACIÓN
REGISTROS
SECTORES ASIGNADOS PARA NOTIFICACIÓN, CORTE Y RECONEXIÓN
NÚMERO DE RETIROS DE MEDIDORES
INDICADORES
NÚMERO DE NOTIFICACIONES, CORTES Y RECONEXIONES
TIEMPO DE RESTITUCION DEL SERVICIO
MONTO DE CARTERA Y RECUPERACIÓN
REQUISITOS LEGALES
REGULACION 12.08 DEL CONELEC
REGULACION 04.01 CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. SISTEMA AS400 P2. CLIENTES	E1. CLIENTES CON CARTERA	**RECUPERACIÓN DE CARTERA**	S1. INGRESO DE DINERO S2. CLIENTES PROBLEMA	D1. RECAUDACIÓN D2. DEPARTAMENTO JURÍDICO

RECURSOS
PERSONAL
1 INGENIERO ELÉCTRICO
1 INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
1 FISCALIZADOR
1 SECRETARIA
26 ELECTRICISTAS (CONTRATISTA)
1 JEFE (CONTRATISTA)
1 SECRETARIA (CONTRATISTA)
INFRAESTRUCTURA
8 MOTOCICLETAS
5 VEHÍCULOS
HERRAMIENTAS
EQUIPOS DE SEGURIDAD
INFORMATICOS
INTERNET
AS 400
OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA

Limite del proceso	
Inicio:	CLIENTES CON CARTERA
Fin:	INGRESO DE DINERO O PASO A DEPARTAMENTO JURÍDICO

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.5.1. Cartera- Proceso de Convenios de Pago.

CUADRO No. 25
PROCESO DE CONVENIO DE PAGO

CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO		**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	CARTERA	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	CONVENIOS DE PAGO	**Líder del proceso:**	AREA DE CARTERA Y COBRANZAS

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
MANUAL DE CONVENIOS DE PAGO
REGISTROS
REPORTE DE CONVENIOS INCUMPLIDOS
RECONEXION Y SUSPENSION DE ENERGIA
INDICADORES
NUMERO Y MONTO DE CONVENIOS REALIZADOS
REQUISITOS LEGALES
REGLAMENTO SUSTITUTO DE LA LEY DE REGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
TARIFAS ELECTRICAS EMITIDO POR EL CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. CLIENTE P2. SISTEMA AS/400	E1. SOLICITUD DEL CLIENTE E2. HISTORIAL DEL CLIENTE	**CONVENIO DE PAGO**	S1. PAGARÉS S2. CONVENIO DE PAGO S2. ORDEN PARA RECONEXION Y ARREGLOS DE SERVICIO	D1. ARCHIVO DE CARTERA D2. CONTRATISTA

RECURSOS
PERSONAL
1 ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
1 ING. ELECTROMECANICO
1 OFICINISTA
INFRAESTRUCTURA
AREA DE CARTERA Y COBRANZAS
1 VEHÍCULO
INFORMÁTICOS
SISTEMA AS 400
OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA QUE SE UTILIZA PARA EL PERSONAL DESCRITO

Límite del proceso
Inicio: Solicitudes de clientes
Fin: Convenios de pago, ordenes de reposición de servicio.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

4.6. Control de Energía- Proceso de Recuperación de Energía.

CUADRO No. 26
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE ENERGÍA

CNEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD	**Tipo de documento:** FORMATO			**Revisión N°.** 01
	Nombre de documento: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	Elaborado por: Martha Asanza-Rodrigo Carrera	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Fecha:** 2012-04-20

Nombre del macro proceso:	CONTROL DE ENERGIA	**Gerencia:**	DIRECCIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso:	RECUPERACIÓN DE ENERGÍA	**Líder del proceso:**	AREA DE CARTERA Y COBRANZAS

CONTROLES
PROCEDIMIENTOS
INSPECCIONES CONTROL DE ENERGIA
REGISTROS
HOJA DE RECLAMO
BASE DE DATOS DE "CEM" PAGUINA WEV
FOTOGRAFIAS EN INTRANET
OFICIO DE RECLAMO
INDICADORES
NUMERO DE RECLAMOS
TIEMPO DE RESTITUCION DEL SERVICIO
REQUISITOS LEGALES
LEY DEL SECTOR ELECTRICO
REGLAMENTOS DE CONELEC
LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	DESTINO
P1. ATENCIÓN AL CLIENTE P2. PLAN DE PERDIDAS P3. CLIENTES EXTERNOS	E1. LLAMADAS TELEFONICAS E2. REPORTE DE CONEXIONES DIRECTAS. E3. OFICIOS SUMILLADOS E 1.2 OFOCIO DEFENSORIA DEL PUEBLO	**RECUPERACIÓN DE ENERGÍA**	S1. PLANILLA DE VARIOS DE CLIENTES INFRACTORES. S2. INFORME SOBRE RECLAMOS DE OFICIOS. S3. BALANCE DE ENERGIA. S4. INFORME SOBRE CAMBIO DE MEDIDORES S5. INFORME SOBRE CAMBIO DE REDES	D1.1 CLIENTE EXTERNO D1.2 DEPARTAMENTO DE CLIENTES D 1.4 CNEL MATRIZ, CONELEG, MEER D 1.5 DIRECCION TECNICA

RECURSOS
PERSONAL
1 JEFE DE CONTROL DE ENERGIA
1 SECRETARIA
1 ASISTENTE
10 INSPECTORES
INFRAESTRUCTURA
6 VEHICULOS
5 ESCALERAS
STOCK DE MATERIALES VARIOS
11 COMPUTADORAS
5 PERTIGAS DE EXTENSION
INFORMATICOS
INTERNET
INTRANET
OFFICE
ECONOMICOS
PARTIDA PRESUPUESTARIA DEL PERSONAL DE CONTROL DE ENERGÍA

Limite del proceso	
Inicio:	HOJA DE RECLAMO
Fin:	FACTURACION DE PLANILLA DE VARIOS.

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

5. FLUJOGRAMAS

Luego de elaborar los formularios de diagnósticos de cada área y de realizar el levantamiento de los procesos, se han elaborado los siguientes flujogramas de cada área.

5.1. Flujograma de Atención al Cliente.

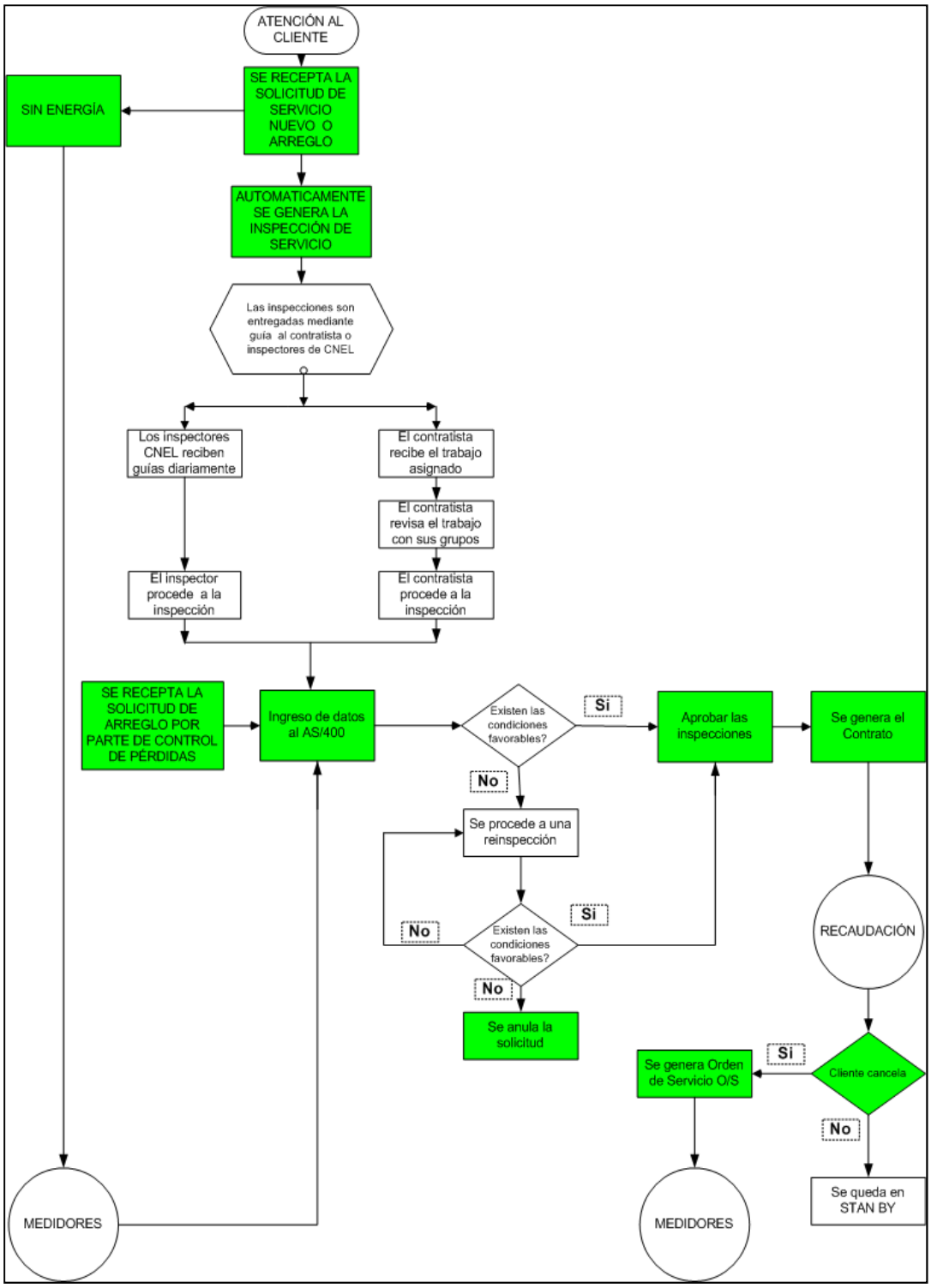
En el área de Atención al cliente, se receptan todas las solicitudes de servicios nuevos o arreglos de servicio, dando prioridad todos los requerimientos de sin energía, que inmediatamente son trasladados al área de Medidores.

Todos los trámites generados en Atención al cliente por requerimientos de servicios nuevos o arreglos de servicio, deben ser entregados a los inspectores de CNEL Santo Domingo y a los Contratistas de Inspecciones, cuya información debe ser ingresada en nuestra base de datos AS/400, y si cumplen con todos los requisitos se procede con la aprobación del servicio, caso contrario se indica al cliente que realice las readecuaciones para volver a realizar una reinspección y por último se anula el servicio en los casos de no cumplir con lo requerido.

Aquellas inspecciones que fueron aprobadas se generan un contrato (garantía de consumo), a fin de que sea cancelado mediante las ventanillas de recaudación y posteriormente se genera una orden de servicio para la instalación del medidor.

En los contratos que no son cancelados se mantienen pendientes hasta que el cliente se acerque a las ventanillas. Cuyo proceso se explica en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 37



Flujograma de los procesos de Atención al cliente.
Elaboración: Autores.

5.2. Flujograma de Medidores.

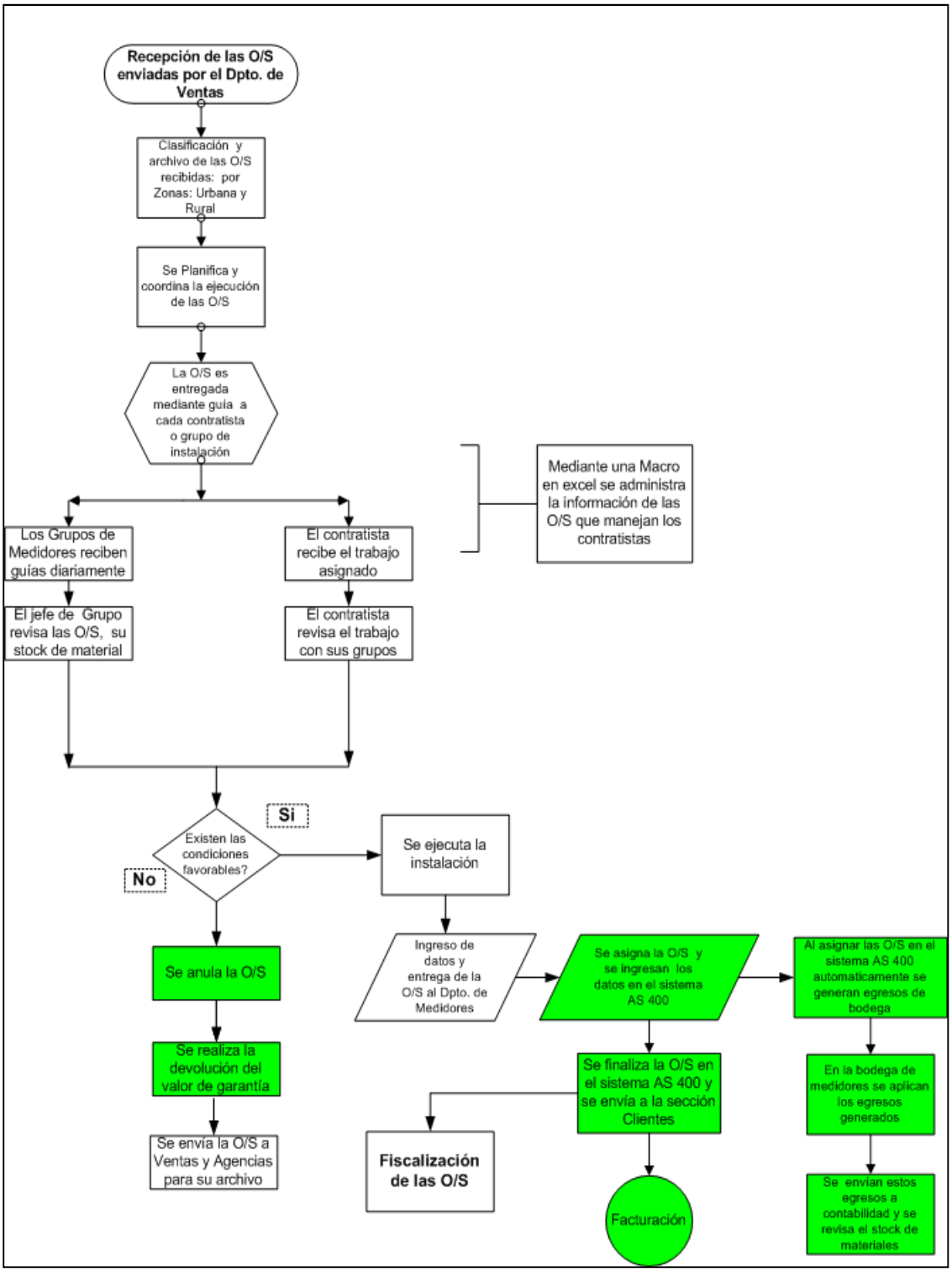
En el área de Medidores, se reciben todas las órdenes de servicio enviadas por el Departamento de Ventas, cuyas órdenes son clasificadas tanto de la zona urbana como rural, para posteriormente realizar la planificación del trabajo.

Estás ordenes son entregadas tanto para los grupos de CNEL como para los contratista de instalación de medidores y si no existen las condiciones favorables, se anula la orden de servicio y se procede con la devolución de la garantía y el archivo del documento.

En los casos que se cumplen con las condiciones técnicas, los inspectores ejecutan la instalación del servicio y los datos son enviados al Departamento de Medidores para el respectivo ingreso al AS/400 y generación de egresos de bodega de los materiales utilizados para posteriormente su registro en Contabilidad.

Adicionalmente estas órdenes de servicio son enviadas a la Sección de Cientes para la actualización de datos y posterior facturación. Cuyo proceso se explica en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 38



Flujograma de los procesos de Medidores.
Elaboración: Autores.

.

5.3. Flujograma de Facturación.

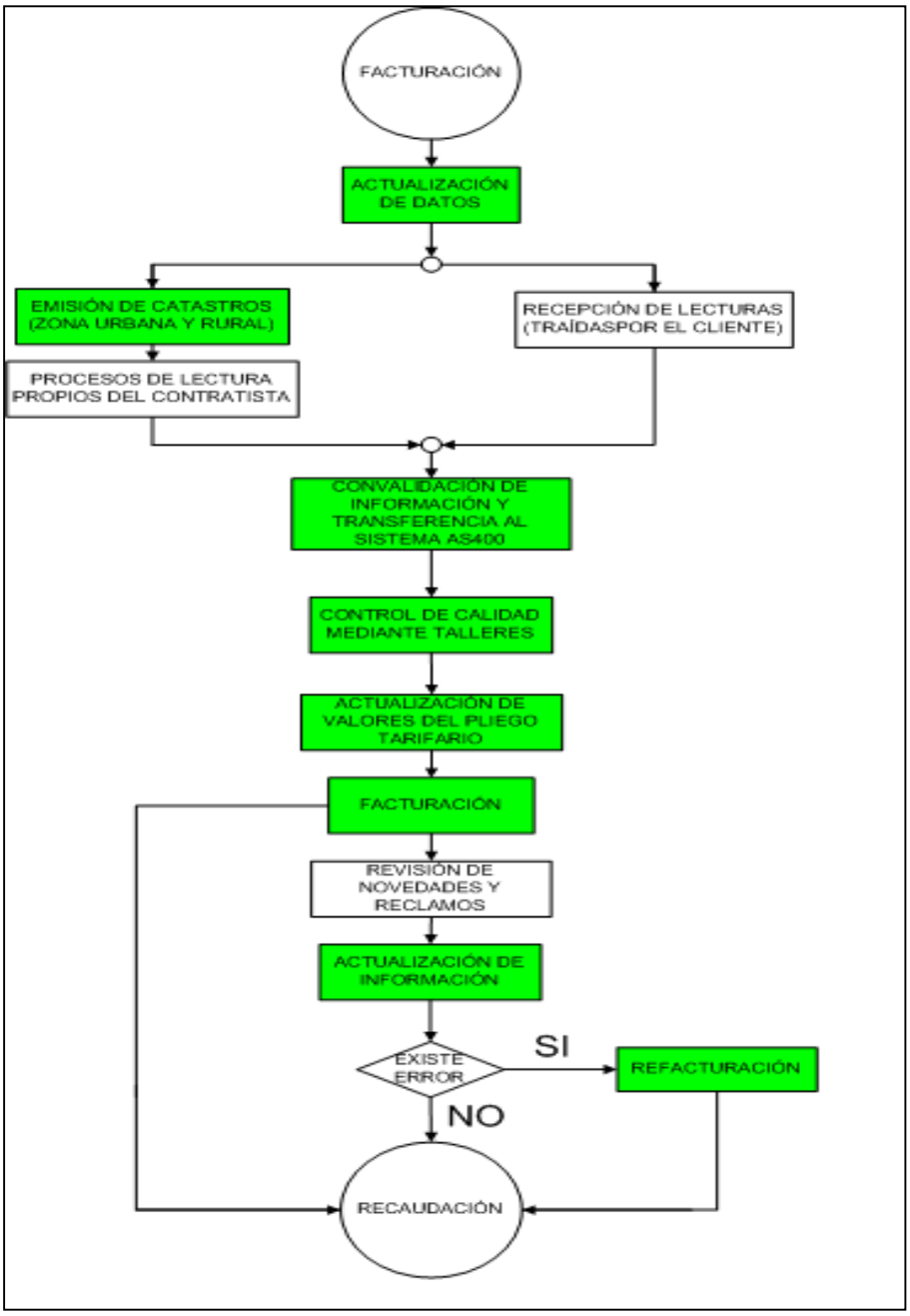
Una vez recibido las órdenes de servicio del Departamento de Medidores, se procede con la actualización de datos, referente al medidor instalado, fecha y lectura de ingreso.

Luego se procede con la emisión del catastro tanto de la zona urbana como rural, a fin de ser entregados al Contratista para la respectiva toma de lectura. Adicionalmente existen lecturas receptadas en atención al cliente.

Una vez que el Contratista ha tomado las lecturas estas deben ser transferidas a nuestro sistema AS/400 para ser validadas a través del control de calidad mediante la ejecución de talleres de inconsistencia como de valores, se procede además con el ingreso del nuevo pliego tarifario y de otros valores, para posteriormente proceder con la facturación y seguidamente la recaudación.

Luego de ejecutar la facturación se procede a evaluar las novedades encontradas en los talleres a través de la revisión en el campo y si existen errores se procede con la refacturación de planillas, caso contrario si no existe novedad se continúa con el siguiente paso para recaudar. Cuyo proceso se explica en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 39



Flujograma del proceso de Facturación.
Elaboración: Autores.

5.4. Flujograma de Recaudación.

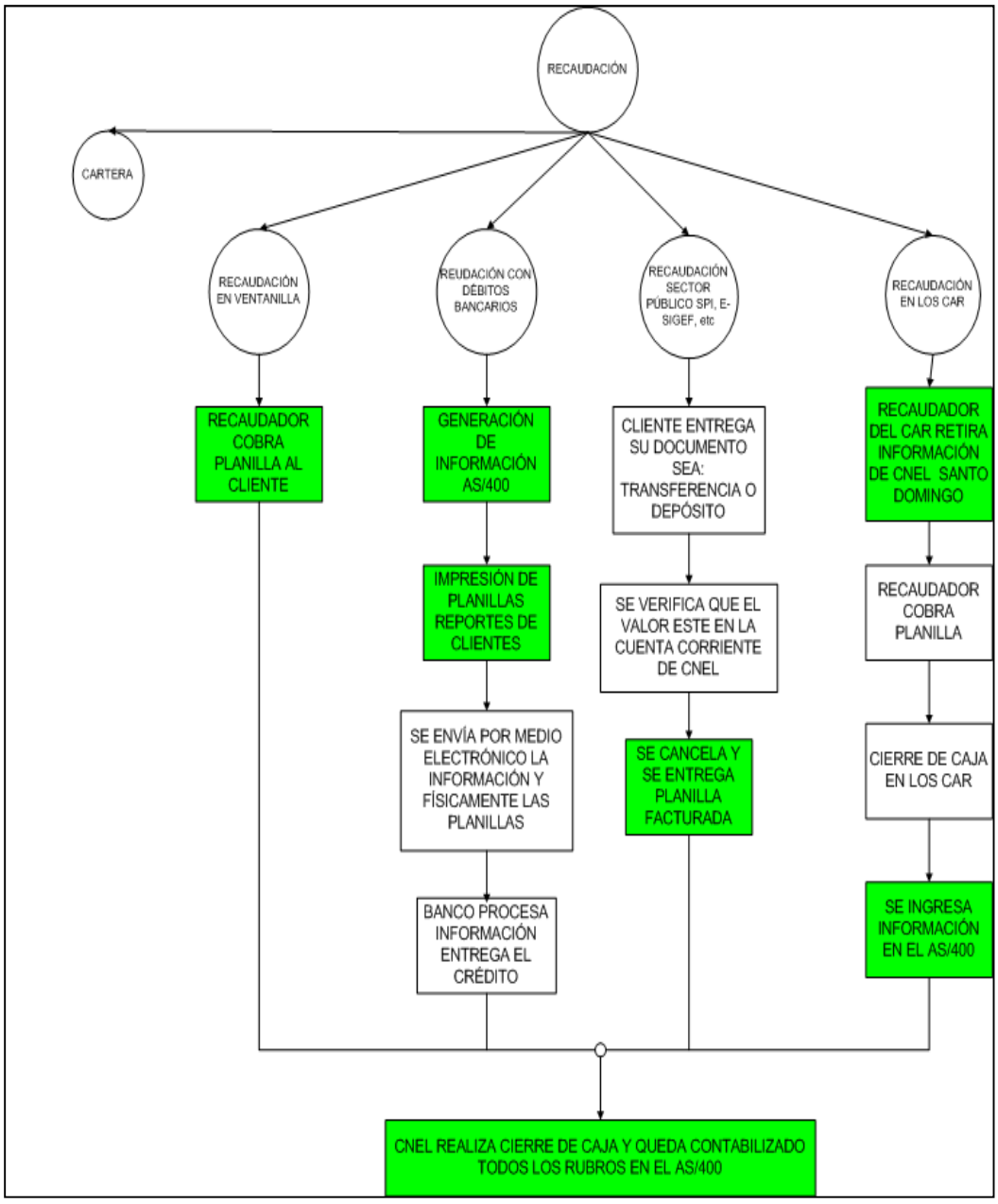
Posterior al proceso de facturación inicia el proceso de recaudación, así como también luego de la gestión que se realiza en el área de cartera. Las recaudaciones que se realizan son a través de las ventanillas, por débitos bancarios, por transferencias realizadas del sector público y por recaudación en los CAR.

Las recaudaciones que se realizan por ventanillas luego del cierre de caja son contabilizadas automáticamente. Para realizar la recaudación por débitos bancarios, se imprimen las planillas y estas son enviadas al banco correspondiente para que luego del cobro al cliente, la CNEL proceda con la cancelación en el AS/400.

En las recaudaciones por transferencia, el cliente se acerca a las oficinas de Recaudación con la transferencia o depósito realizado y luego de verificar que el valor se encuentre en la cuenta de CNEL Santo Domingo, se procede con la cancelación de las planillas.

Además se cuenta con recaudación en los sectores rurales por medio de los Centros autorizados de Recaudación – CAR, cuya información la CNEL Santo Domingo envía la información a los recaudadores para la respectiva recaudación, cierre de caja y posterior ingreso a la base de datos del AS/400. Este proceso se indica en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 40



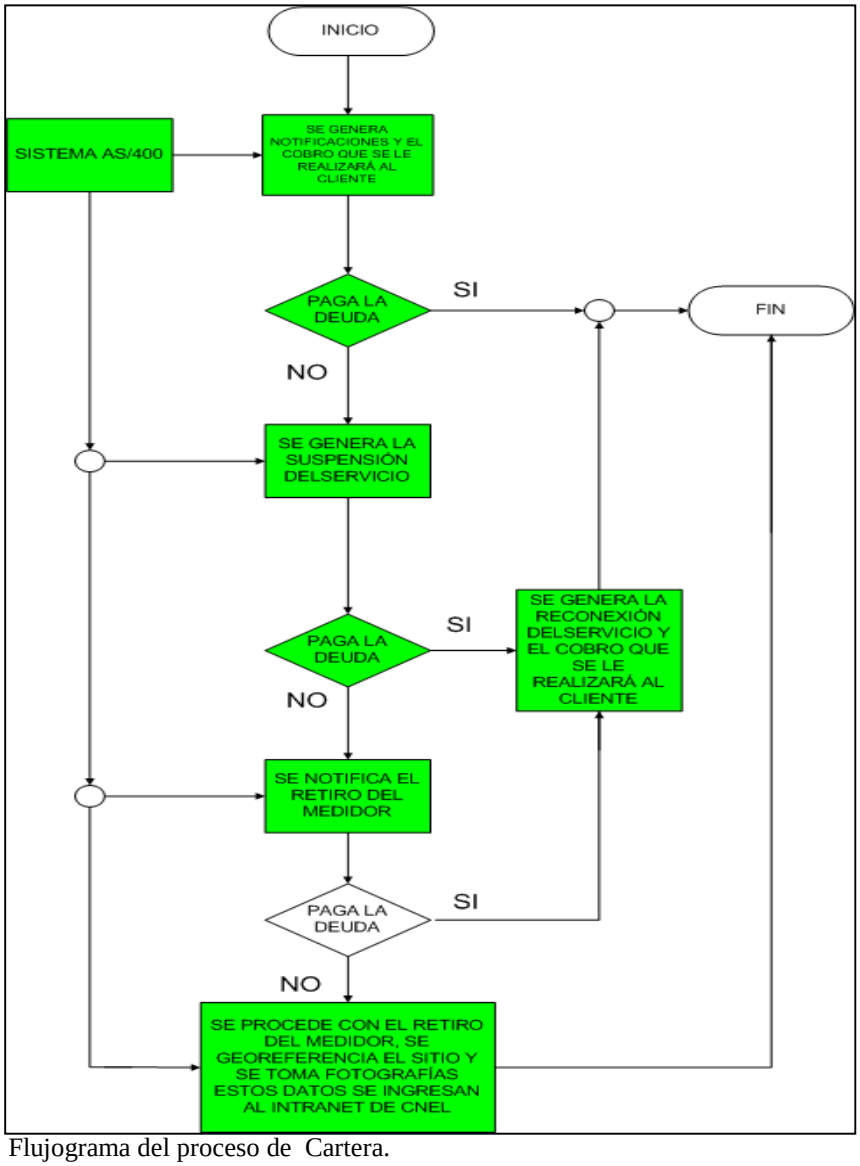
Flujograma de los procesos de Recaudación.
Elaboración: Autores.

5.5. Flujograma de Cartera

Se inicia el proceso con la generación de las notificaciones en el AS/400 de los clientes que tienen una planilla vencida, si el cliente cancela la deuda se finaliza el proceso, caso contrario se genera la orden de corte, si el cliente cancela se procede con la reconexión del servicio y si no cancela se debe entregar una notificación para el retiro del medidor.

Al momento que se procede con el retiro de medidor se debe contar con fotografías, coordenadas GPS, para que estos datos sean ingresados a la Intranet.

GRÁFICO No. 41



Flujograma del proceso de Cartera.
Elaboración: Autores.

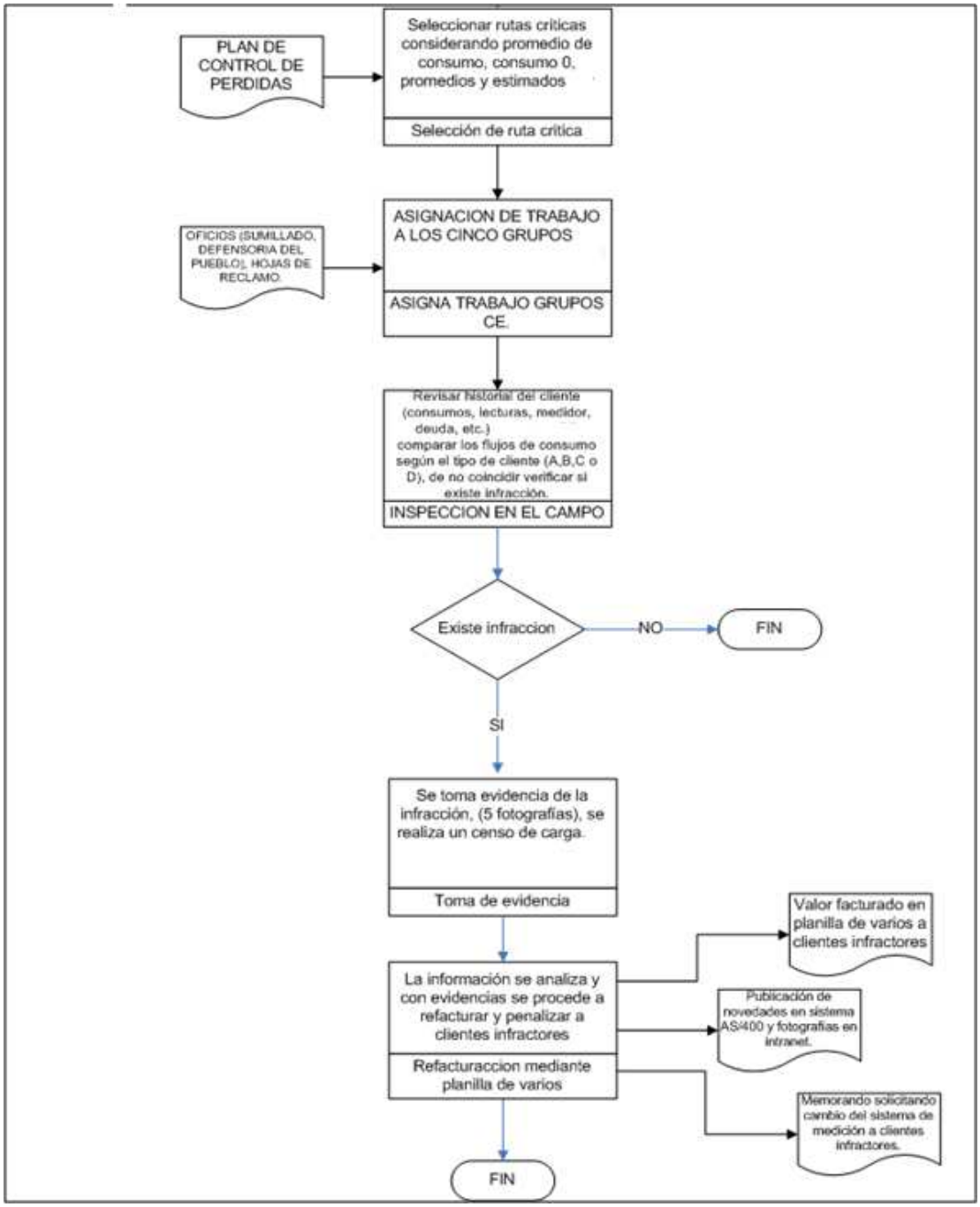
5.6. Flujograma de Control de Energía.

Según el Plan de Control de Pérdidas, ejecutado por Control de Energía, se seleccionan las rutas críticas considerando el promedio de consumo, consumos cero y estimados.

Luego de conocer las rutas críticas se asigna el trabajo a los grupos de Control de Energía, donde se le provee de toda la información referente a los flujos de consumos y deuda.

Si no existe infracción culmina el proceso, caso contrario si se encuentra alguna infracción, se toman fotografías, censo de carga y toda la información sobre el sistema de medición, cuya información es analizada en oficina para la generación de planillas de varios por recuperación de energía. Posteriormente esta información es subida a la intranet y enviada al Departamento de Medidores para los cambios de medidores.

GRÁFICO No. 42



Flujograma del proceso de Control de Energía.
Elaboración: Autores.

6. TERMINOLOGÍA DEL PROCESO COMERCIAL

Luego de desarrollar todos los objetivos propuestos, es necesario que contar una la terminología de los procesos comerciales, mismos que serán de uso general para facilitar las operaciones comerciales, cuya terminología puede ser aplicada en todas las empresas de distribución de la CNEL Santo Domingo. Además facilitará la interpretación y significado de los reportes que se generan en cada empresa y unificar los lineamientos de cada empresa y alcanzar la eficiencia de toda la CNEL.

6.1. Marco legal vigente

La referencia utilizada para la homologación de términos, serán de las diferentes leyes, regulaciones, reglamentos emitidos por organismos superiores que norman el accionar de las Empresas de Distribución y criterios aceptados de los diferentes jefes departamentales del área comercial, como son:

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (10/07/2000).
- Ley del Régimen del Sector Eléctrico (30/12/2010).
- Reglamento General de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico (09/04/2007).
- Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio Eléctrico (23/02/1999).
- Modelo de Contrato para la Prestación del Servicio Eléctrico a los Consumidores (Regulación No. CONELEC 011/08).
- Determinación de las Aportaciones Imputables a los Consumidores (Regulación No. CONELEC - 002/08).
- Procedimiento para la Atención de Reclamos de los Consumidores de Empresas Eléctricas de Distribución (Regulación No. CONELEC 012/08).
- Regulación Complementaria No. 2 para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 15 (Regulación No. CONELEC 004/09).

- Aplicación de las Exoneraciones Contempladas en las Leyes del Anciano, Deporte y Volcán Tungurahua (Regulación No. CONELEC 001/10).
- Distancias de Seguridad (Regulación No. CONELEC 002/10).
- Reglamentos, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica y demás Regulaciones dictadas por el CONELEC.
- Reglamentos, políticas y procedimientos establecidos en el Contrato de Concesión y el Contrato de Suministro de LA DISTRIBUIDORA - DISTRIBUIDORA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.

6.2. Terminologías

Para realizar una reestructuración de los procesos es necesario contar con un mejor manejo e identificación de los términos por lo que mediante entrevistas realizadas a los Jefes de área de: **Atención al cliente**, **Facturación, Instalación de Medidores Recaudación, Cartera y Control de Pérdidas,** se logró disponer de un listado de términos y definiciones más utilizados así como también terminología de Información General.

6.2.1. Terminología de Atención al cliente

IMAGEN No. 5

OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
Elaboración: Autores.

- **Atención a un reclamo.-** Acción por la cual el distribuidor, luego de conocer el reclamo, comunica al consumidor el plazo máximo para su conclusión de acuerdo a lo señalado en esta regulación; para cierto tipo de reclamos, la conclusión puede ser inmediata. *(Regulación 12/08 – literal 3.1).*

- **Código del cliente, cuenta o suministro.-** Número único con el cual el distribuidor identifica el suministro del servicio eléctrico al consumidor. *(Regulación 12/08 – literal 3.2).*

- **Call center.-** Es un sistema de atención de clientes que permite gestionar de la forma más rentable los recursos humanos para atender peticiones. Evita que los clientes esperen más de lo necesario, también evita que un cliente que llama o contacta con nuestra empresa tenga que explicar varias veces el motivo de su llamada, aporta información de forma automática a nuestro cliente y genera toda la información necesaria para administrar día a día la gestión de nuestros clientes. *(consenso).*

- **Código de reclamo.-** Número con el cual el distribuidor registra el reclamo presentado por el consumidor en una base de datos de su sistema informático habilitado para el efecto, que permite realizar el seguimiento del estado en el cual se encuentra el trámite del reclamo; *(Regulación 12/08 – literal 3.3.)*

- **Conclusión o resolución del reclamo.-** Acción por lo cual el distribuidor da una respuesta a su reclamo, la misma que puede ser favorable o desfavorable. *(Regulación 12/08 – literal 3.4).*

- **Consumidor.-** Cualquier persona natural o jurídica definida según lo establecido el reglamento de suministro del servicio de electricidad. *(Regulación 12/08 – literal 3.5).*

- **Estatus del servicio.-** Define la situación física actual del suministro de energía *(consenso).*

- **Derecho de devolución.-** Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en fecha inmediata a la de la recepción del mismo, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares. *(Art. 2 – definiciones – ley orgánica de defensa al consumidor).*

- **Formulario de reclamo al distribuidor.-** Documento en el cual se registran los datos personales del reclamante y la información correspondiente al reclamo presentado; *(Regulación 12/08 – literal 3.6).*

- **Información básica comercial.-** Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio. *(Art. 2 – definiciones – ley orgánica de defensa al consumidor).*

- **Informe del distribuidor.-** Detalle de las acciones efectuadas; conclusiones y recomendaciones emitidas por el distribuidor, respecto a un reclamo en particular; *(Regulación 12/08 – literal 3.7).*

- **Nuevo servicio.-** Generación de un nuevo código de suministro. *(consenso).*

- **Período de conclusión del reclamo.-** Tiempo comprendido entre la presentación de un reclamo y la conclusión del mismo de conformidad a los plazos establecidos en esta regulación; *(Regulación 12/08 – literal 3.8).*

- **Período de verificación.-** Tiempo requerido por el distribuidor para efectuar la verificación, el mismo que estará incluido dentro del período de conclusión del reclamo. *(Regulación 12/08 – literal 3.9).*

- **Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por los que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión. *(Art. 2 – definiciones – ley orgánica de defensa al consumidor).*

- **Reclamo.-** Petición interpuesta por un consumidor al distribuidor, ocasionado por un supuesto incumplimiento a la normativa existente relacionada con la prestación del servicio eléctrico de distribución. *(Regulación 12/08 – literal 3.9).*

- **Registro del reclamo.-** Avocar conocimiento de un reclamo interpuesto por un consumidor, y generar el trámite correspondiente por parte del distribuidor. *(Regulación 12/08 – literal 3.11).*

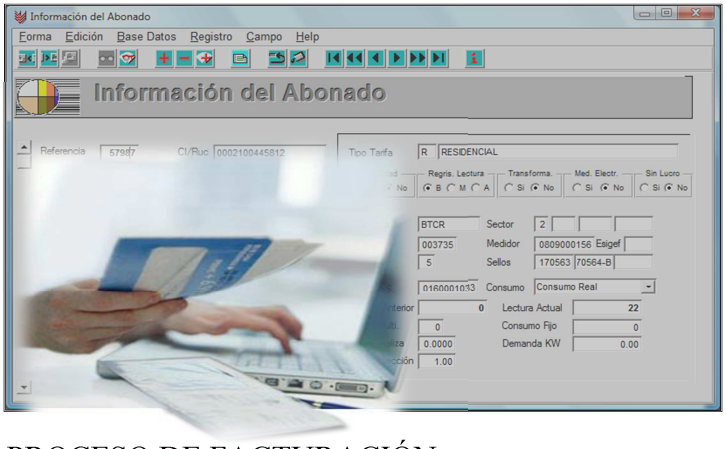
- **SAR.-** Sistema de atención de reclamos. *(regulación 12/08 – literal 3.12).*

- **Servicios públicos domiciliarios.-** Se entienden por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicio de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares. *(Art. 2 – definiciones – ley orgánica de defensa al consumidor).*

- **Verificación.-** Conjunto de acciones mediante las cuales el distribuidor realiza mediciones, inspecciones o recaba información adicional, necesaria para resolver un reclamo. *(Regulación 12/08 – literal 3.15).*

6.2.2. Terminología de Facturación

IMAGEN No. 6



PROCESO DE FACTURACIÓN
Elaboración: Autores.

- **Cálculo de consumo.-** Subproceso que consiste en determinar el consumo de energía activa y reactiva, mediante la diferencia de la lectura actual tomada y anterior facturada; multiplicado por el factor de multiplicación. *(consenso)*

- **Cálculo de valores.-** Subproceso que consiste en la valoración monetaria de los consumos de energía consagrados del consumidor acorde al pliego tarifario vigente y ordenanzas. *(consenso).*

- **Cargo por bajo factor de potencia.-** Para aquellos consumidores a los cuales el sistema de medición fijado por el Consejo Nacional de Electricidad-CONELEC, considere la medición de energía reactiva, el distribuidor registrará mensualmente el factor de potencia. Aquellos clientes que registren un factor de potencia medio mensual inferior a 0,92, la facturación total mensual será recargada en un factor igual a la relación por cociente entre 0,92 y el factor de potencia registrado. *(Art. 27 de la Codificación del Reglamento de Tarifas Eléctricas – Ley del Régimen del Sector Eléctrico).*

- **Código de observación de lectura.-** Código alfanumérico que representa una novedad en la toma de lectura. *(consenso).*

- **Categoría residencial.-** Servicio eléctrico destinado exclusivamente al uso doméstico de los consumidores, es decir, dentro de la residencia de la unidad familiar. También se incluye a los consumidores de escasos recursos y bajos consumos que tienen integrada a su vivienda una pequeña actividad comercial o artesanal. *(Art. 3 de la codificación del reglamento de tarifas eléctricas – ley del régimen del sector eléctrico).*

- **Categoría general.-** Servicio eléctrico destinado a los consumidores en actividades diferentes a la categoría residencial; básicamente comprende, el comercial, la prestación de servicios públicos y privados, y la industria. *(Art. 3 de la codificación del reglamento de tarifas eléctricas – ley del régimen del sector eléctrico).*

- **Consumo promedio.-** Es el consumo calculado y equivalente al promedio mensual de los 6 períodos inmediatamente anteriores. *(artículo 40 – valores de las planillas – ley orgánica de defensa al consumidor).*

- **Demanda facturable.-** En el caso de disponer de un medidor que registre demanda máxima:

  - La demanda mensual facturable corresponde a la máxima demanda registrada en el mes por el respectivo medidor de demanda, y no podrá ser inferior al 60 % del valor de la máxima demanda de los doce últimos meses, incluyendo el mes de facturación.

  - Para el caso de los consumidores que utilizan la energía para bombeo de agua para usos agrícolas, la demanda mensual facturable será igual a la demanda mensual registrada en el respectivo medidor.

  - En el caso de no disponer de un registrador de demanda, se computará de la siguiente manera:

- El 90 % de los primeros 10 kw de carga conectada;
- El 80 % de los siguientes 20 kw de carga conectada;
- El 70 % de los siguientes 50 kw de carga conectada;
- El 50 % del exceso de carga conectada.

▪ Demanda máxima coincidente.- Es el valor promedio más alto de la carga integrada en un mismo intervalo de tiempo. *(Art. 3 de la Codificación del Reglamento de Tarifas Eléctricas – Ley del Régimen del Sector Eléctrico).*

- **Emisión de factura.-** Subproceso que consiste en generar la planilla con su número de factura correspondiente. *(consenso).*

- **Facturación por servicio eléctrico.-** Corresponde a la sumatoria de los rubros facturados por conceptos: consumo de energía, demanda de potencia, pérdidas en transformadores, comercialización y penalización por bajo factor de potencia. *(consenso).*

- **Fecha de emisión.-** Fecha de generación de la factura. *(consenso).*

- **Fecha de vencimiento.-** Fecha máxima de pago sin generación de intereses, ni de acción de corte. *(consenso).*

- **Nota de crédito.-** Documento que se emite para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones. *(Literal 1.5 del reglamento de comprobantes y retención).*

- **Nota de débito.-** Documento que se emite para el cobro de intereses de mora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta. *(Literal 1.5 del reglamento de comprobantes y retención).*

- **Novedad de lectura:** Son las observaciones codificadas que emite el lector en el momento de realizar la toma de lecturas, en los casos que existiere; ejemplo: acometida dañada, medidor mal ubicado, cambio urgente, entre otros. *(consenso).*

- **Ordenanza municipal:** Es aquella dictada por la máxima autoridad de una municipalidad o un ayuntamiento y con validez dentro del municipio o comuna. *(consenso).*

- **Proceso de facturación.-** Es el conjunto de procedimientos que tienen por objeto registrar y controlar la venta de energía eléctrica a los consumidores finales, considerando todos los conceptos y valores establecidos en el pliego tarifario aprobado por el CONELEC.

  Proceso que estará regido bajo los artículos:

  - 40 de la ley orgánica de defensa del consumidor, publicada en el suplemento del registro oficial 116 de 10 de julio de 2000.

  - 37 del reglamento a la ley de defensa del consumidor, sustituido por el artículo 1 del decreto 404, publicado en el registro oficial no. 89, de 25 de julio de 2005.

  - Reglamento de comprobantes de venta y de retención, promulgado mediante decreto ejecutivo no. 3055, publicado en el registro oficial no. 679 de 8 de octubre de 2002.

- **Refacturación.-** Ajuste o rectificación de facturas de la cual se genera una nota de débito y/o crédito. *(consenso).*

- **Refacturación por infracción.-** Ajuste o rectificación de facturas basadas en el consumo no facturado, luego de haber normalizado un suministro intervenido y de la cual se genera una o más notas de débito. *(consenso).*

- **Residencial bajo consumo.-** Consumidor cuyos consumos facturados están dentro de los márgenes de la tarifa de la dignidad. *(consenso).*

- **Sujeto de subsidio.-** Serán sujetos de subsidio los consumidores finales de la categoría residencial de más bajos recursos económicos, cuyos consumos no superen el consumo mensual promedio del consumo residencial en su respectiva zona geográfica y en ningún caso superen el consumo residencial promedio a nivel nacional. *(Art. 25. código del reglamento de tarifas eléctricas - ley del régimen del sector eléctrico).*

6.2.3. Terminología de Medidores.

IMAGEN No. 7

INSTALACIÓN DE MEDIDOR
Elaboración: Autores.

- **Acometida.-** Es la instalación comprendida entre el punto de entrega de la electricidad al consumidor y la red pública del distribuidor. *(art. 2 – definiciones – reglamento sustitutivo del reglamento del servicio de electricidad.*

- **Acometida en baja tensión.-** Es la que se conecta a una red secundaria con un nivel de tensión de hasta 600 voltios. *(consenso).*

- **Acometida en media tensión.-** Es la que se conecta a una red primaria de distribución sobre 600 voltios y hasta 15 kv y comprende los conductores de alimentación con sus accesorios, desde dicha red hasta los bornes del transformador o hasta el equipo de medición en media tensión en caso de existir. *(consenso).*

- **Acometida monofásica.-** Es aquella que arranca desde la red de la empresa con uno o dos conductores activos y uno conectado al neutro o tierra de referencia del sistema. *(consenso)*

- **Acometida trifásica.-** Es aquella que arranca desde la red de la empresa con dos o tres conductores activos y uno conectado al neutro o tierra de referencia del sistema. *(consenso).*

- **Barras de salida.-** Corresponde a las barras de alto voltaje en las subestaciones de elevación y a las barras de bajo voltaje de subestaciones de reducción. *(regulación 04-01; literal 1.2).*

- **Carga instalada.-** Es la suma de todas la potencias nominales continuas de los aparatos de consumo conectados a un sistema o parte de él, se expresa generalmente en kva, mva, kw o mw. *(consenso)*

- **Factor de multiplicación**.- Factor derivado de la relación de los equipos de medición (transformador de corriente y/o de voltaje) *(consenso).*

- **Factor de potencia.-** Es la relación entre la potencia activa (w, kw, mw) y la potencia aparente (va, kva, mva), determinada en el sistema o en uno de los componentes; *(Regulación 04-01; literal 1.2)*

- **Fluctuaciones de voltaje.-** Son perturbaciones en las cuales el valor eficaz del voltaje de suministro cambia con respecto al valor nominal. (*Regulación 04-01; literal 1.2.)*

- **Frecuencia de las interrupciones.-** Es el número de veces, en un periodo determinado, que se interrumpe el suministro a un consumidor. (*Regulación 04-01; literal 1.2.)*

- **Equipo de medición con Prepago.-** Es el equipo que puede recibir y transmitir señales que permiten el uso de energía cuyo valor haya sido pagado anticipadamente. *(Art. 2 – definiciones – reglamento sustitutivo del reglamento del servicio de electricidad).*

IMAGEN No. 8

MEDIDOR PREPAGO
Elaboración: Autores.

- **Interrupción.-** Es el corte parcial o total del suministro de electricidad a los consumidores del área de concesión del distribuidor. *(Literal 1.2 – definiciones – regulación 04-01 CONELEC).*

- **Kit preensamblado.-** Conjunto de elementos que permiten conectar la acometida a la red preensamblada de baja tensión. Los cuales pueden ser: kit para servicio de 120 voltios y kit para servicio de 240 voltios. *(consenso).*

- **Medidor de energía.-** Es el instrumento de medición que registra la energía suministrada a un cliente. *(consenso).*

- **Niveles de voltaje.-** Se determinan los siguientes niveles de voltaje; *reglamento sustitutivo RSSE – art. 2.*: Bajo voltaje: inferior a 0,6 kv, Medio voltaje: entre 0,6 y 40 kv y Alto voltaje: mayor a 40 kv.

- **Red de distribución eléctrica.-** Parte del sistema de suministro eléctrico cuya función es el suministro de energía desde la subestación de distribución hasta los usuarios finales (medidor del cliente). *(consenso).*

- **Sistema de medición directa.-** Cuando el suministro de energía y potencia entregado pasa directamente por las borneras del medidor instalado. *(consenso).*

- **Sistema de medición indirecta.-** Cuando el suministro de energía y potencia pasa directamente a la carga y el sistema de medición está tomada por una relación de corriente y voltaje a través de los transformadores de corriente (tc) y transformadores de potencia (tp). *(consenso).*

- **Sistema de medición semi indirecta.-** Cuando el suministro de energía y potencia pasa directamente a la carga y el sistema de medición está tomada por una relación de corriente a través de los transformadores de corriente-TC. *(consenso).*

- **Sistema de medición.-** Son los componentes necesarios para la medición o registro de energía activa y reactiva y demandas máximas o de otros parámetros involucrados en el servicio. Incluyen las cajas y accesorios de sujeción, protección física de la acometida y del medidor, cables de conexión y equipos de protección, transformadores de instrumentos y equipo de control horario. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2.)*

6.2.4. Terminología de Recaudación y Cartera

La definición de la terminología utilizada corresponde a conceptos establecidos por los jefes del área comercial**.**

IMAGEN No. 9

OFICINAS DE RECAUDACIÓN
Elaboración: Autores.

- **Cartera corriente.-** Cuentas por cobrar hasta la fecha de vencimiento.

- **Cartera vencida.-** Cuentas por cobrar después de la fecha de vencimiento.

- **Cierre de caja.-** Acción que se ejecuta cuando se cumple el cuadre de los valores recaudados.

- **Coactivas.-** Es el proceso que utilizan las entidades públicas frente a los deudores, una vez agotadas todas las gestiones de cobro. La cuenta a coactiva debe ser líquida, determinada y de plazo vencido.

- **Convenio de pago.-** Acuerdo entre deudor y distribuidor mediante el cual el primero se obliga a cancelar la deuda reestructurada bajo las condiciones establecidas en las políticas de crédito del distribuidor.

- **CUR.-** Comprobante único de registro; transferencias que maneja el modulo del ministerio de finanzas.

- **Deposito en garantía.-** Depósito en calidad de garantía, cuyo valor es calculado sobre la base de la carga declarada o instalada, aplicando la tarifa vigente según el tipo de consumidor.

- **Deuda.-** Es la obligación económica que tiene el deudor con la distribuidora.

- **Deudor.-** Consumidor, persona natural o jurídica que debe satisfacer una deuda económica a la distribuidora.

- **Garante solidario.-** Consumidor, persona natural o jurídica que otorga la fianza y asume la responsabilidad del pago junto con el deudor.

- **Garantía.-** Negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.

- **Notas de pago.-** Valores pendientes de pago y que no son facturas.

- **Facturas de varios.-** Documento para cancelar todo lo que no sea venta de energía ni conceptos asociados.

- **SPI.-** Sistema de pago interbancarios; para transferencias de entidades públicas

- **Retención.-** Sirven para acreditar las retenciones de impuestos realizadas por quienes la ley los ha definido como agentes de retención e igualmente deben encontrarse previamente autorizados por el SRI para su impresión y emisión. *(literal 1.1 – unidad 1 – reglamento de comprobantes de venta y de retención).*

- **Transferencias.-** Transferencias de valores de los consumidores a cuentas de las distribuidoras.

6.2.5. Terminología de Control de Energía

La definición de la terminología utilizada corresponde a conceptos establecidos por los jefes del área comercial**.**

IMAGEN No. 10

INFRACCIONES
Elaboración: Autores.

- **Acometida intervenida.-** Cuando el cliente tiene acometida intervenida, significa que hay intervención.

- **Caja abierta.-** Cuando el medidor tiene la caja abierta y no está registrando consumo, significa que existió manipulación.

- **Refacturar con medición de pinza amperimétrica:** Cuando no se puede divisar la infracción y el cliente tiene acometida empotrada y existe diferencia en la medición de la carga.

- **Directo.-** Conexión ilícita sin medidor; la cual puede ser:

  - **De la bornera:** Tiene una conexión directa de la bornera del medidor y no está registrando consumo normalmente.

  - **De la red abierta**: Se ha conectado directamente de la red abierta.

- **De la red preensamblada:** Se ha conectado directamente de la red preensamblada.

- **Del transformador**: Conectado directamente del transformador.

- **De la red de alumbrado público:** Se ha conectado directamente del alumbrado público.

- **De otra acometida:** Se ha conectado directamente de la acometida de otro medidor.

- **Frenado sin huellas:** Cuando el disco del medidor no gira y no registra el consumo.

- **Huellas en disco:** El medidor tiene huellas en el disco y no está registrando consumo, significa que existió manipulación.

- **Infracción:** Incumplimiento de la norma o contrato de suministro, en perjuicio de la distribuidora.

- **Inversión de giro:** El disco del medidor está dañado y no registra el consumo.

- **Medidor inclinado/ medidor volteado:** Cuando el medidor es electromecánico y está inclinado o volteado, no registra consumo.

- **Medidor no registra**: Cuando el medidor no registra consumo sin que haya sido manipulado, solo por daño natural.

- **Piñones rotos/doble piñón:** Cuando en medidores electromecánicos se rompen los piñones o engranajes que es el acople entre el disco y el ciclo métrico.

- **Puente en bornera:** Cuando el medidor se encontró con puente en la bornera y no está registrando consumo, significa que existió manipulación.

- **Sellos rotos:** Cuando el medidor ha sido encontrado con los sellos rotos y no está registrando consumo, significa que existió manipulación.

- **Sin sellos**: cuando el medidor no tiene sellos y no está registrando consumo, significa que existió manipulación.

6.2.6. Terminología sobre Información general

- **Área de concesión.-** Área geográfica delimitada en la cual da servicio una determinada distribuidora. (consenso)

- **CENACE.-** (Centro Nacional de Control de Energía) constituye una corporación civil de derecho privado, de carácter eminentemente técnico, sin fines de lucro, cuyos miembros son todas las empresas de generación, transmisión, distribución y los grandes consumidores. (consenso)

- **Cliente no regulado.-** Consumidor que está regido al sistema de contratación directa del mercado eléctrico mayorista *(consenso)*

- **Cliente regulado.-** Consumidor que posee contrato de suministro firmado con alguna empresa de distribución de energía y que está sujeto a las cláusulas indicadas en el mismo. *(consenso)*

- **CONELEC.-** (Consejo Nacional de Electrificación) organismo que ejerce todas las actividades de regulación y control. *(consenso)*

- **Consumidor comercial.-** Persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para fines de negocio, actividades profesionales o cualquier otra actividad con fines de lucro. *(pliego tarifario).*

- **Consumidor industrial.-** Persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para la elaboración o transformación de productos por medio cualquier proceso industrial.

- **Consumidor.-** Cualquier persona natural o jurídica capaz de contratar, que habite o utilice un inmueble que recibe el servicio eléctrico debidamente autorizado por el distribuidor dentro de su área de concesión. Incluye al consumidor final y al gran consumidor. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2; regulación 12/08 – literal 3.5.)*

- **Contratista.-** Persona natural o jurídica que tiene un contrato con la distribuidora para el desarrollo de una actividad. *(consenso)*

- **Contrato de suministro.-** Documento que regula la relación contractual entre consumidor y distribuidor *(consenso)*

- **Distribuidor.-** Empresa eléctrica titular de una concesión que asume, dentro de su área de concesión, la obligación de prestar el servicio público de suministro de electricidad a los consumidores; *reglamento sustitutivo RSSE – art. 2.*

- **FERUM.-** Fondo de electrificación rural y urbano – marginal; *reglamento sustitutivo – art. 2.*

- **Fiscalizador.-** Profesional designado, que a nombre y en representación de la contratante, tendrá a su cargo la revisión, calificación y aprobación del correcto cumplimiento de las condiciones y parámetros establecido en un contrato específico. *(consenso)*

- **Geocódigo.-** Es un código que identifica a un consumidor dentro de cartografía digital, se basa en asignarle una clave única que se conformada por su posición/coordenadas. *(consenso)*

- **Georeferenciación.-** Se refiere al posicionamiento con el que se define la localización de un objeto espacial (representado mediante punto, vector, área, volumen) en un sistema de coordenadas. *(consenso)*

- **Gran consumidor.-** Consumidor cuyas características de consumo le facultan para acordar libremente con un generador o con un distribuidor el suministro y precio de energía eléctrica para consumo propio. (R*eglamento sustitutivo RSSE – art. 2.)*

- **INCOP.-** Instituto nacional de contratación pública.

- **Infracción.-** Transgresión o incumplimiento de una norma legal, moral o convención, o de algún decreto o acuerdo que se encontrare vigente. *(consenso)*

- **Inspección.-** Actividad realizada en el predio del cliente, a fin de verificar el cumplimiento de las leyes y las especificaciones técnicas relacionadas con la distribución y comercialización de energía eléctrica. *(consenso)*

- **LOSNCP.-** Ley orgánica del sistema de contratación pública.

- **MEER.-** Ministerio de electricidad y energía renovable.

- **Mercado eléctrico mayorista.-** Estructura de competencia mayorista que abarca la totalidad de las transacciones de suministro eléctrico que se celebran entre generadores; entre generadores y distribuidores; entre generadores y grandes consumidores e incluye también las transacciones de exportación o importación de energía y potencia. *(consenso)*

- **Regulaciones.-** Son las normativas que expide el CONELEC con el objeto de hacer aplicables las disposiciones que se señalan en algunos de los artículos del presente reglamento. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2).*

- **RSRSSE.-** Reglamento sustitutivo del reglamento de suministro del servicio de electricidad.(*Regulación 12/08 – literal 3.13)*

- **Servicio.-** La utilización de la electricidad por parte del consumidor. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2.)*

- **SIC.-** Sistema comercial. *(consenso)*

- **SIG.-** Sistema de información geográfica.

- **SIGDE.-** Sistema integrado para la gestión de la distribución eléctrica.

- **Zona de servicio.-** Es la superficie circular que tenga como radio 200 m a partir de los transformadores de distribución de medio a bajo voltaje, existentes en los sistemas de distribución. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2.)*

- **Zona rural, zona urbana y zona urbano marginal.-** Definidas en las ordenanzas respectivas. (*Reglamento sustitutivo RSSE – art. 2)*

CAPITULO IV
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego del trabajo de investigación realizada a la información proporcionada a los funcionarios de la CNEL Santo Domingo, Plan Estratégico y de elaborar las encuestas y entrevistas al personal que se encuentra con relación directa con el cliente y a los jefes del área, se observó que existen ciertos procesos que aún se llevan en forma manual y/o parcialmente automatizados que generan dificultades con los clientes, ocasionando deficiencias administrativas.

La información obtenida de libros, folletos y experiencias del personal del área comercial de CNEL Santo Domingo, ayudó a esta investigación contar con conceptos, teorías y definiciones para entender a profundidad el tema sobre los procesos en las organizaciones, la elaboración de los flujos, el diseño organizacional y la calidad del servicio eléctrico comercial.

Logramos contar con toda la historia de la actual CNEL Santo Domingo, sus características generales, la estructura organizacional y su Plan Estratégico, información que nos ayudó analizar el FODA, políticas institucionales, la propuesta de valor y los objetivos estratégicos que hacen énfasis al mejoramiento de los procesos a través de la innovación, cuyo fin es mejorar la atención al cliente.

Adicionalmente se elaboró encuestas al personal, que nos permitió conocer cómo se encuentran actualmente los procesos, el conocimiento que tiene el personal sobre la actividad que realiza, que aspectos afectan en la mala atención al cliente, cómo califican a los servicios que brinda la CNEL Santo Domingo, la capacitación que tiene y lo más importante que aspectos se debe mejorar para brindar un servicio de calidad, encuesta que nos contribuyó para el desarrollo de la investigación.

En este trabajo, se analizó los principales procesos que se realizan en el área comercial como: Atención al cliente, Instalación de medidores, Facturación, Recaudación, Cartera y Control de Energía, donde se observó paso a paso las actividades que se efectúan desde que un cliente se acerca a las ventanillas de atención al cliente, así como los documentos o requisitos que debe cumplir en cada solicitud. Los equipos que utiliza CNEL Santo Domingo para atender las solicitudes, el procedimiento de facturación de las planillas, las actividades que se realizan para recuperar la cartera y las pérdidas de energía, y finalmente los lugares donde los clientes pueden acceder para efectuar las cancelaciones de sus planillas. Esta información permitió conocer en forma general las actividades que se ejecutan en cada área.

Posteriormente se efectuó un levantamiento de los procesos comerciales a través de la elaboración de formularios de diagnósticos que nos permitió obtener información sobre: Capital humano, logística, actividades y la tecnología que utilizan en cada área. Con esta información se identificó el número de personas con que cuenta cada área para la ejecución de las actividades, ya sea personal de CNEL Santo Domingo y de los Contratistas. En la logística se conoció el número de clientes a los cuales se atiende el servicio, la logística que utilizan para atender a los clientes, cuántos centros de atención al cliente y recaudación, las herramientas y equipos. La tecnología que ocupan en la ejecución de las actividades y aquellas que aún se realizan en forma manual y finalmente otras actividades que se realizan en el área como: la cantidad de acciones que efectúan, los mecanismos de control que existen, los objetivos que se persiguen y las leyes o regulaciones. Esta información fue de gran relevancia ya que nos permitió determinar que existen algunos procesos que se llevan en forma manual, que falta la aplicación de una nueva tecnología así como también del recurso humano que es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos y metas de CNEL Santo Domingo.

Con la información obtenida, se crearon las especificaciones de cada proceso del área comercial, donde se identificaron: Procesos, controles, proveedores, entradas, actividades, salidas y el destino, así como también los recursos y el límite del proceso, cuya información servirá de guía para el personal que labora en el área comercial y como modelo para ser aplicado en otras Regionales, ya que se señala los procedimientos, registros que deben llevarse, los indicadores que deben utilizarse en cada área, los requisitos legales que deben cumplir, y todos los datos que deben considerarse en las entradas y salidas de cada proceso, así como también los recursos que se utilizan, ya sean personales, económicos y finalmente el inicio y fin del proceso.

Adicionalmente se han diseñado flujogramas de los procesos que se desarrollan en las áreas de la Dirección Comercial, que reflejan la secuencia ordenada de las tareas o actividades.

Del trabajo de investigación desarrollado, se observó la necesidad que la CNEL Santo Domingo cuente con una terminología de los procesos comerciales, mismos que servirán de uso general para facilitar las operaciones comerciales, cuya terminología puede ser aplicada en todas las Regionales de la CNEL Santo Domingo y que facilitará la interpretación y significado de los reportes que se generan en cada empresa y alcanzar la eficiencia de toda la CNEL.

Finalmente se recomienda ocho estrategias que ayudarán a mejorar los procesos comerciales y cumplir con los objetivos estratégicos claves de CNEL Santo Domingo, logrando mejorar la satisfacción al cliente y los indicadores de gestión.

Sin embargo en CNEL Santo Domingo, existen otros aspectos que se detectaron que deben ser considerados para futuros trabajos investigativos como: Aplicación del sistema de telemedición a los clientes y cómo mejorar la calidad del servicio al cliente.

1. RECOMENDACIONES PARA EL CNEL SANTO DOMINGO

Una vez que se realizó el levantamiento y evaluación de los procesos y se elaboró los flujogramas y la terminología comercial, es necesario recomendar las siguientes estrategias, para mejorar los procesos:

1.1. Estrategias para Atención al Cliente

Dentro del área de atención al cliente existen ciertas actividades que se desarrollan manualmente, por lo que es necesario reestructurar a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

a) Digitalizar los documentos que se receptan en las ventanillas de atención al cliente y se entregan al inspector.

Actualmente el croquis que presenta el cliente para la atención de las inspecciones es entregado al inspector en papel, además los documentos copias de escrituras, cédula y certificado de votación se archivan.

Por tanto se propone la adquisición de 11 scanners para cada ventanilla de atención al cliente, con el fin de digitalizar los documentos entregados por los clientes y el croquis entregado al inspector debe ser en medio magnético.

En el Cuadro No. 27, se indican los costos de los scanners a utilizarse en las ventanillas de atención al cliente, cuyo costo asciende a $ 16.500.

CUADRO No. 27
COSTO DE LOS EQUIPOS

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Scanner	11	1,500.00	16,500.00
Suman			**16,500.00**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

b) Elaborar sticker para brindar a los clientes.

En el levantamiento de información se verificó que las solicitudes que realiza el cliente en las ventanillas, la empresa no le entrega un documento o sticker, ocasionando que el cliente desconozca el número de reclamo o solicitud y cuando tenga que volver a la empresa para la verificación de su solicitud, el personal de atención al cliente pierda tiempo en la verificación de los datos y por ende existirá demora en la atención.

Por tanto se propone el siguiente modelo de sticker que servirá para entregar al cliente cuando realiza un trámite: por servicio nuevo, arreglo de servicio, sin energía y reclamo por planillas, que además de indicar el número de solicitud, permitirá pegar en la vivienda para que el inspector identifique con facilidad al domicilio. En el gráfico No. 43 se indica el diseño del sticker.

GRÁFICO No. 43
DISEÑO DE STICKER

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autores.

En el cuadro No. 28, se detalla el costo de la elaboración de los stickers que serán utilizados en el área de Atención al cliente, como se indica en el Anexo No. 2.

CUADRO No. 28
COSTO DE STICKER

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Sticker	10,000	0.0342	342.00
Suman			**342.00**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.2. Estrategias para Medidores

Dentro del área de Medidores existen ciertas actividades que se desarrollan manualmente, por lo es necesario reestructurar a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

a) Elaborar un módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio.

Actualmente la asignación de las ordenes de servicio a los instaladores de medidores se realizan mediante la utilización de archivos de excel, lo que no permite un control y mejor manejo de la información entregada a los contratistas y al personal interno de CNEL Santo Domingo y por ende exista demora en el ingreso de los datos al sistema INFOCEL y que transcurra mucho tiempo para que los medidores instalados puedan darse de alta y proceder con la facturación.

Por tanto se debe desarrollar un programa en la página Web de la CNEL para que pueda ser utilizado tanto para el personal de Medidores como para los Contratistas y de esta forma lograr automatizar este proceso y agitar el trabajo a través de la utilización de Pocket PC. Este programa será desarrollado con personal de planta de CNEL Santo Domingo que labora en el área del Centro de Cómputo.

En el Anexo No. 03, se indica el procedimiento que se debe seguir y los parámetros a considerar en el desarrollo del programa. El costo considerado en esta estrategia será la remuneración de un mes del Ingeniero en Sistemas, que asciende a $ 850 y la adquisición de 8 Pocket PC con un costo cada uno de $ 1.500 es decir un total de $ 12.000.

1.3. Estrategia para Facturación

Dentro del área de Facturación existen ciertas actividades que se desarrollan manualmente, por lo es necesario reestructurar a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

a) Elaborar un módulo de solicitud de retiros de medidores, que permita una mejorar la actualización de los datos.

En la actualidad las solicitudes de los clientes sobre el retiro definitivo de los medidores, se lleva en forma manual, es decir este requerimiento no es ingresado en el sistema INFOCEL, lo que ocasiona que no haya un control sobre la atención rápida y que estos datos no sean ingresados a tiempo, afectando directamente la facturación. En el Anexo No. 04 se indica el formato que se está utilizando actualmente en CNEL Santo Domingo.

A través de la creación de un módulo de retiros se logrará contar con una base de datos actualizada para la emisión de la facturación y que los datos sobre: lectura, fecha de retiro, coordenadas, material retirado y observaciones sean ingresado en el Sistema INFOCEL.

En el Anexo No. 05 y 06, se indica el procedimiento que debe considerarse para el módulo de retiros, así como el modelo de la solicitud de retiro que deberá generar el sistema. El desarrollo del programa será desarrollado por personal del Centro de Cómputo y el costo considerado en esta estrategia será la remuneración de un mes del Ingeniero en Sistemas, que asciende a $ 850.

b) Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas.

Del levantamiento realizado se conoce que el 85% de las facturas son entregadas a los clientes, cuya actividad es encargada por la Compañía MARSED, por tanto como propuesta es necesario que una persona de planta de CNEL Santo Domingo ejecute las fiscalizaciones, a fin de mejor el porcentaje de entrega de facturas, para ello se contratará un: Inspector, con las siguientes características que se indica en el Anexo No. 7.

En el cuadro No. 29, se indica la remuneración mensual que percibirá el Inspector, así como los beneficios de Ley, que se especifica en el Distributivo de sueldos de la CNEL Santo Domingo.

CUADRO No. 29
ROL DE PAGOS DE INSPECTOR

Detalle	Valor
Remuneración mensual	773.07
Remuneración anual	**9,276.84**
Décimo tercer sueldo	773.07
Décimo cuarto sueldo	292.00
Aporte IESS Patronal 12,15%	1,127.14
Fondos de reserva	773.07
Total de remuneracíón más beneficios	**12,242.12**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.4. Estrategias para Recaudación

En el área de Recaudación lo más importante es contar con más centros de recaudación

a) Ampliar los centros de recaudación a través de negociaciones con otros Bancos.

En la actualidad los Bancos que realizan los cobros de las planillas de consumo en Santo Domingo son con el Banco de Guayaquil a través del Banco de Barrio y el Banco Bolivariano, por lo que es necesario realizar otras negociaciones con otros Bancos, cuyos términos serán similares al contrato que se indica en el Anexo No. 08. Cabe indicar que esta estrategia no tiene ningún costo ya que el valor de cada transacción cancela el cliente al Banco que le presta el servicio.

1.5. CARTERA

Esta información ha sido analizada conjuntamente con las personas encargadas de las actividades que se realizan en Cartera, ya que actualmente esta área no consta en el orgánico funcional, por lo que se propone las siguientes estrategias.

a) Creación del área de cartera en el orgánico funcional.

Para que los procesos puedan ser ágiles y se definan responsabilidades, es necesario jerarquizar está área, por tanto se ha realizado una evaluación de cada una de las funciones que se ejecutan y el perfil adecuado para cada puesto, por lo que se propone la siguiente estructura que se indica de forma detallada en el Anexo No. 09 y en el Anexo No. 10 se indica el nuevo organigrama.

En el cuadro No. 30, se indica el presupuesto que se necesita para cancelar al personal de acuerdo a sus funciones, considerando sólo las diferencias de sueldo ya que actualmente ya existe personal de planta en estas actividades.

CUADRO No. 30
PROPUESTA DE NUEVOS SUELDOS

DETALLE	CARGOS					
	Ing. Eléctrico	Jefe Departamental-Nuevo cargo	Oficinista 2	Jefe Seccional-Nuevo cargo	Inspector	Fiscalizador-Nuevo cargo
Remuneración mensual	980	2,050.00	1050	1,150.00	773.07	980.00
Remuneración anual	**11,760.00**	**24,600.00**	**12,600.00**	**13,800.00**	**9,276.84**	**11,760.00**
Décimo tercer sueldo	980	2,050.00	1050	1,150.00	773.07	980.00
Décimo cuarto sueldo	292	292.00	292	292.00	292	292.00
Aporte IESS Patronal 12,15%	1,428.84	2,988.90	1,530.90	1,676.70	1,127.14	1,428.84
Fondos de reserva	980.00	2,050.00	1,050.00	1,150.00	773.07	980.00
Total de remuneración más beneficios	**16,420.84**	**31,980.90**	**17,572.90**	**18,068.70**	**13,015.19**	**15,440.84**
Diferencias		**15,560.06**		**495.80**		**2,425.65**

TOTAL **18,481.51**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.6. Estrategias para Control de Energía

Esta información ha sido analizada conjuntamente con el Jefe de Control de Energía, donde se verificó que las inspecciones que se realizan en esta área se llevan de forma manual, por lo que es necesario aplicar la siguiente estrategia.

a) Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía.

Actualmente para ejecutar las inspecciones se elabora un reclamo a todos los clientes con consumos ceros, bajos o estimados, ya sea por reporte del cliente o solicitado por otras áreas. Cada inspección es llenada en el reclamo impreso que es atendido por un grupo de control de energía conformado por dos inspectores. El formato del reclamo utilizado se indica en el Anexo No. 11 y en el Anexo No. 12 se especifica el procedimiento a seguir para la elaboración del programa, cuyo trabajo será realizado por el Centro de Cómputo y el costo considerado en esta estrategia será la remuneración de un mes del Ingeniero en Sistemas, que asciende a $ 850 y la adquisición de 12 Pocket PC con un costo de cada uno de $ 1.500 es decir un total de $ 18.000.

1.7. Financiamiento para las Estrategias

Para la ejecución de las ocho estrategias planteadas en las seis áreas de la Dirección Comercial: Atención al cliente, Medidores, Facturación, Recaudación, Cartera y Control de Energía, se ha presupuestado la cantidad de $ 80.115,63 USD., como se indica en el Cuadro No. 31, donde se indica los responsables de cada estrategia así como también los recursos financieros, humanos y tecnológicos se utilizará, los responsables y el tiempo de inicio y término.

Los recursos para la ejecución de estas estrategias, se obtendrán del Presupuesto considerado en el Plan Operativo de CNEL Santo Domingo, el mismo que se elabora cada año y por cada área. En el Presupuesto de Operación del Plan Operativo cuyo monto total asciende a $ 39’214.957,14.

CUADRO No. 31
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS COMERCIALES

PROCESOS	ESTRATEGIAS	CÓMO	RESPONSABLES	RECURSOS			TIEMPO	
				FINANCIERO	HUMANO	TECNOLÓGICO	INICIO	TÉRMINO
1.- Atención al cliente	- Digitalizar los documentos que se receptan en las ventanillas de atención al cliente y se entregan al inspector.	Recursos Humano y Económico	Jefe de Ventas	16,500.00	1 Ingeniero Eléctrico[4]	11 Computador[3] 11 scaners[2]	03-01-13	15-02-13
	- Elaborar sticker para brindar a los clientes	Recursos Humano y Económico	Jefe de Ventas	342.00	1 Ingeniero Eléctrico[4]	1 Impresora[3]	02-02-13	15-03-13
2.- Medidores	- Elaborar un módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio	Recursos Humano y Económico	Jefe de Medidores	12,850.00	1 Ingeniero de Sistemas[4] 1 Ingeniero Eléctrico[4]	1 Computador3 12 Pocket PC[2]	03-01-13	03-03-13
3.- Facturación	- Elaborar un módulo para la generación de solicitudes de retiro.	Recursos Humano	Relacionadora Pública	850.00	1 Ingeniero de Sistemas[4] 1 Ingeniero Eléctrico[4]	1 Computador[3]	04-03-13	04-05-13
	- Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas.	Recursos Humano y Económico	Jefe de Ventas	12,242.12	1 Ingeniero Eléctrico[1]	1 Computadora[3]	02-01-13	05-02-13
4.- Recaudación	- Ampliar los centros de recaudación a través de negociaciones con otros Bancos.	Recursos Humano y Económico	Jefe de Recaudación	-	1 Ingeniero Eléctrico[1]	1 Computador[3] 1 Infocus[3]	03-01-13	15-03-13
5.- Cartera	- Creación del área de cartera en el organico funcional.	Recursos Humano y Económico	Director de Recursos Humanos	18,481.51	2 Ingeniero Eléctrico[4] 1 Ingeniera en Empresa[4] 1 Oficinista[4]	4 Computador[3] 2 Impresoras[3] 1 Scanner[3]	04-09-12	31-12-12
6.- Control de Energía	- Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía.	Recursos Humano y Económico	Jefe de Control de Energía	18,850.00	1 Ingeniero de Sistemas[4] 1 Ingeniero Eléctrico[4]	1 Computador3 12 Pocket PC[2] 12 cámaras de 16MP[3]	05-05-13	05-07-13
Total				**80,115.63**				

[1] Por Contratar
[2] Por adquirir
[3] En existencia
[4] RR HH existente

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autores.

1.8. Evaluación Económica

Con la reestructuración de los procesos comerciales a través de la aplicación de las estrategias la CNEL Santo Domingo logrará un ahorro económico como se detalla a continuación:

1.8.1. Atención al cliente: Digitalizar los documentos que se receptan en las ventanillas de atención al cliente y se entregan al inspector.

Para atender los servicios requeridos por los clientes se requieren de copias para los trámites de: Servicios nuevos, arreglos de servicio y cambios de titularidad. Durante el año se generan un promedio de **17.280 solicitudes**, lo que implica un **gasto para los clientes** ya que por los trámites de servicios nuevos y cambios de titularidad, cada cliente tiene que gastar un mínimo de 6 copias y 1 copia para generar arreglos de servicio, existiendo un gasto aproximado de **$ 3.444** al año y la **CNEL Santo Domingo** para trámites internos tiene que sacar mínimo 1 copia, gastando el valor de **$ 864** al año**.**

Con la adquisición de los scaners, los clientes y la CNEL Santo Domingo obtendrán un ahorro, como se indica en el cuadro No. 32.

CUADRO No. 32
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

SOLICITUDES	No. CLIENTES	AHORRO CLIENTES	AHORRO CNEL
Servicios nuevos	9,600	2,880.00	480.00
Arreglos de servicio	6,960	348.00	348.00
Cambios de titularidad	720	216.00	36.00
Suman	**17,280**	**$ 3,444.00**	**$ 864.00**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.2. Atención al cliente: Elaborar sticker para brindar a los clientes.

Con la elaboración del sticker se logrará reducir el tiempo que se demora el inspector en acceder al sitio, ya que éste será pegado en la vivienda y podrá ser visualizado por el inspector. Cabe indicar que la CNEL Santo Domingo realiza alrededor de 13.440 inspecciones en toda el área de concesión de los cuales 8.520 solicitudes se vuelven a reinspeccionar por diversas razones y sólo el 7% corresponden por no ubicar el sitio.

Al existir el sticker la CNEL Santo Domingo evitará realizar una nueva reinspección por lo que se ahorrará pagar al Contratista el valor de **$ 1.453.45,** además evitaremos que el cliente regrese a las oficinas y realice gastos por traslado, existiendo un **ahorro para el cliente** de **$ 149.10**, como se indica en el Cuadro No. 33.

CUADRO No. 33
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

SECTOR	No. INSP.	No. REINSP.	7% REDUCIR CON SCTIKER	C/U. REINSP.	AHORRO REINSP.	AHORRO CLIENTE
Zona Urbana concentrado	3,600	1,440	101	1.1	110.88	25.20
Zona Urbana disperso	8,400	6,000	420	2.46	1,033.20	105.00
Zona Rural concentrado	240	120	8	1.47	12.35	2.10
Zona Rural disperso	1,200	960	67	4.42	297.02	16.80
Suman	**13,440**	**8,520**	**596**		**1,453.45**	**149.10**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.3. Medidores: Elaboración del módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio.

Con la elaboración de un módulo para el área de Medidores, se logrará controlar la información entregada a los contratistas y al personal interno de CNEL Santo Domingo, por tanto al ser ingresada esta información al Pocket PC y mediante el programa bajada al sistema INFOCEL la CNEL Santo Domingo evitará que este ingreso sea manual y tener que cancelar el pago de 16 horas extras al Oficinista cada mes.

Con la utilización de las Pockets PC, se obtendrá un ahorro de **$ 1.216**, como se indica en el cuadro No. 34.

CUADRO No. 34
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA MEDIDORES

DETALLE	**VALOR**
Sueldo Oficinista 1	**760.00**
Costo por hora	3.17
16 Horas extras mensual 100 %	101.33
Pago horas extras anual	**1,216.00**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.4. Facturación: Elaborar un módulo para la generación de solicitudes de retiro.

El módulo de retiros permitirá a la CNEL Santo Domingo contar con la información en el Sistema INFOCEL sobre las solicitudes de retiros que realizan los clientes y el personal de la CNEL, a fin de mejorar la facturación y disponer de todos los datos como: fecha y lectura de retiro, coordenadas GPS; además se evitará sacar copias para enviar a las diferentes áreas interesadas.

Actualmente se realizan al año 1.200 solicitudes de retiros, por lo que la CNEL tiene que sacar un mínimo de 3 copias por cada solicitud, por tanto con la elaboración del módulo, se reducirá a una sola copia. Además se reducirá el tiempo de horas extras utilizadas por el Oficinista para esta actividad, por tanto existirá un **ahorro de $ 690**, como se indica en el Cuadro No. 35.

CUADRO No. 35
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA FACTURACIÓN

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	DETALLE	VALOR
3 copias	3,600	180	Sueldo Oficinista 1	**760.00**
1 copia	1,200	60.00	Costo por hora	3.17
Ahorro CNEL		**120.00**	10 Horas extras mensual 50 %	47.50
			Ahorro CNEL	**570.00**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.5. Facturación: Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas.

La CNEL Santo Domingo cuenta con 157.000 clientes, de los cuales 23.550 corresponde al 15% de los clientes que no se entregan las facturas al domicilio. Con la contratación del fiscalizador se logrará coordinar de forma efectiva la entrega de facturas, verificando si los datos proporcionados por el contratista son los correctos y proceder con la aplicación de multas.

Actualmente por estos inconvenientes alrededor de 2.826 clientes requieren a la empresa la reimpresión de la factura, incurriendo la CNEL en un gasto de **$ 678,24** al año, cuyo valor se ahorría la empresa con la contratación del Inspector, como se indica en el Cuadro No. 36. Adicionalmente la entrega de facturas contribuirá a que los clientes cancelen puntualmente sus planillas de consumo.

CUADRO No. 36
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA FACTURACIÓN

DETALLE	CLIENTES /MES	CLIENTES/ AÑO
Facturas no entregadas 15%	23,550	282,600
12% se vuelven a imprimir	2,826	33,912.00
Costo de la factura	0.02	0.02
Suman	**56.52**	**678.24**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.6. Recaudación: Ampliar los centros de recaudación a través de negociaciones con otros Bancos.

Al existir más convenios con Instituciones Financieras, la CNEL Santo Domingo brindará a los clientes varias alternativas de los lugares para la cancelación de las planillas que permitirá optimizar el tiempo del cliente. Además la CNEL Santo Domingo disminuirá la cantidad de clientes que atienden a través de las ventanillas, por lo que evitará el pago de horas extras del personal que labora los fines de semana cuyo valor asciende a **$ 1.264 al año**, como se indica en el Cuadro No. 37.

CUADRO No. 37
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA FACTURACIÓN

DETALLE	VALOR
Sueldo Recaudador	**790.00**
Costo por hora	3.29
16 Horas extras mensual 100 %	105.33
Pago horas extras anual	**1,264.00**

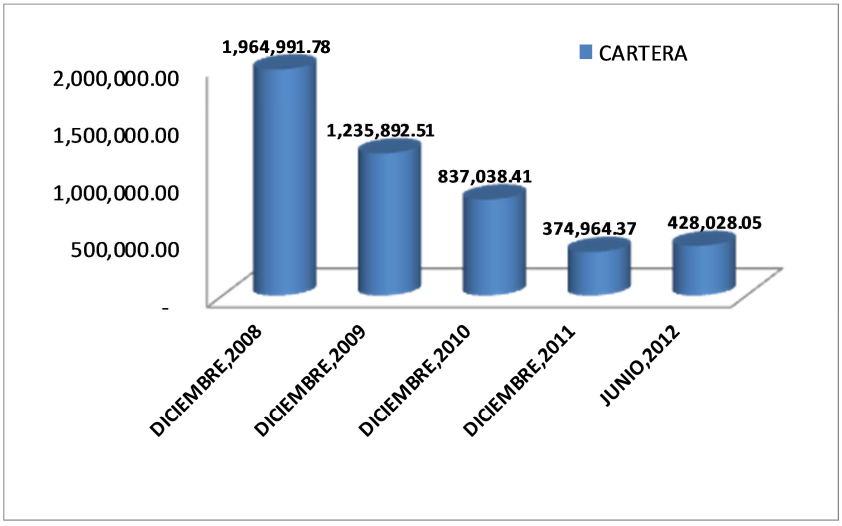
Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

1.8.7. Cartera: Creación del área de cartera en el orgánico funcional.

Las personas que laboran en estas actividades vienen colaborando desde finales del año 2008, desde ese tiempo han logrado reducir la cartera vencida y mejorar la recaudación, como se indica en el gráfico No. 44.

Por tanto al crear esta área, se motivaría al personal que ha venido colaborando, además se evitaría que algún funcionario de CNEL Santo Domingo sea sancionado por permitir que se realicen estas actividades sin constar en el Manual de Funciones y en el organigrama estructural.

GRÁFICO No. 44



CARTERA VENCIDA.
Elaboración: Autores.

1.8.8. Control de Energía: Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía.

Con la optimización de las inspecciones a través de la utilización de Pocket PC y de un programa que permita a los inspectores contar con toda la información en el campo sobre los clientes que han bajado su consumo, ayudará que puedan realizar más inspecciones y por ende aumentar el número de refacturaciones a los clientes.

Actualmente se realizan 78.000 revisiones al año, de los cuales se refacturan a 1.680 clientes, recuperándose $ 196.894. Con la automatización se realizarán 120.000 revisiones, de los cuales se podrán refacturar a 2.580 clientes, recuperándose $ 252.794,34.

Por tanto existirá un ingreso de **$ 55.900,34** al año, como se indica en el Cuadro No. 38.

CUADRO No. 38
BENEFICIO ECONÓMICO ESTRATEGIA PARA FACTURACIÓN

Escenario Actual

DETALLE	REFACTURACIÓN	KWH	VALOR
PROMEDIO MES	140	172,714	15,544.26
AÑO	1,680	2,072,573	196,894.00

-

Escenario Futuro

DETALLE	REFACTURACIÓN	KWH	VALOR
PROMEDIO MES	215	239,833	21,584.97
AÑO	2580	2,808,826	252,794.34

Beneficio	**55,900.34**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Por lo expuesto con la elaboración de todas las estrategias en el primer año existirá un ingreso para la CNEL Santo Domingo de $ 62.674, 03, como se indica en el Cuadro No. 39, adicionalmente se logrará la satisfacción del cliente y en algunos casos ahorro para el cliente.

CUADRO No. 39
TOTAL PRESUPUESTO E INGRESOS

ÁREA	DESCRIPCIÓN	TOTAL PRESUPUESTO	%	AHORRO CNEL	AHORRO CLIENTE
1.- Atención al cliente	Digitalizar los documentos que se receptan en las ventanillas de atención al cliente y se entregan al inspector.	16,500.00	20.60	864.00	3,444.00
	Elaborar sticker para brindar a los clientes	342.00	0.43	1,453.45	149.10
2.- Medidores	Elaborar un módulo para el manejo y control de las órdenes de servicio	12,850.00	16.04	1,824.00	-
3.- Facturación	Elaborar un módulo para la generación de solicitudes de retiro.	850.00	1.06	690.00	-
	Contratar un inspector para fiscalizar la entrega de facturas.	12,242.12	15.28	678.24	-
4.- Recaudación	Ampliar los centros de recaudación a través de negociaciones con otros Bancos.	-	0.00	1,264.00	-
5.- Cartera	Creación del área de cartera en el organico funcional.	18,481.51	23.07	-	-
6.- Control de Energía	Automatizar las inspecciones para la reducción de Pérdidas de Energía.	18,850.00	23.53	55,900.34	-
Suman		**80,115.63**	**100.00**	**62,674.03**	**3,593.10**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

Por tanto la reestructuración de los procesos comerciales en la CNEL Santo Domingo obtendrá un VAN de $ 131.290,02, con una Tasa Interna de Retorno del 46,55% y un beneficio costo del 1.6, rangos aceptables para la aplicación de las estrategias, considerando que adicionalmente mejorará la satisfacción del cliente.

CUADRO No. 40
EVALUACIÓN ECONÓMICA

				VALOR	UNIDADES
TASA DE DESCUENTO				12	%
INVERSIÓN				**80,115.63**	$
RECUPERACION DÓLARES				**62,674.03**	$
VIDA ÚTIL DEL PROYECTO				3	AÑOS
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				10	%
TIR				46.55%	
VAN				131,290.02	$
RELACIÓN BENEFICIO COSTO				1.6	
AÑO	**INVERSIÓN**	**INGRESOS $ POR APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**	**GASTOS**	**FLUJO NETO**	**VALOR PRESENTE**
0	-80,115.63			-80,115.63	
1		62674.03	-8011.56	54,662.47	48,805.77
2		62674.03	-8011.56	54,662.47	43,576.58
3		62674.03	-8011.56	54,662.47	38,907.66
VAN					**131,290.02**

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Autores.

GLOSARIO

Medidor de energía: Instrumento de medición que registra la energía suministrada a un cliente.

Acometida: Conjunto de conductores y equipos utilizados para suministrar energía eléctrica desde el sistema de distribución del Distribuidor hasta las instalaciones del Consumidor.

Consumidor: Persona natural o jurídica que acredite dominio sobre una instalación que recibe el servicio eléctrico debidamente autorizado por el Distribuidor.

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

Consumo: Cantidad de energía requerida por el consumidor (KWH).

Suministro eléctrico: Servicio de energía eléctrica que proporciona el Distribuidor a los Consumidores desde sus redes.

Coactiva: Procedimiento que tiene la CNEL para hacer efectivo el pago de los deudores por prestación del servicio eléctrico.

Convenios de pago: Acuerdo entre deudor y acreedor por medio del cual el Deudor se obliga a cancelar al Acreedor la deuda pendiente. El convenio de pago debe estar suscrito por las partes contratantes, es decir el cliente y CNEL.

Nuevo servicio: Generación de un nuevo código de suministro.

Facturación por servicio eléctrico: Corresponde a la sumatoria de los rubros facturados por conceptos: consumo de energía, demanda de potencia, pérdidas en transformadores, comercialización y penalización por bajo factor de potencia.

Hurto de Energía.- Cuando el consumidor utiliza energía eléctrica sin ser medida y sin autorización de CNEL.

Ley de Régimen del Sector Eléctrico.- Es la Ley de Régimen del Sector Eléctrico promulgada en el Suplemento del Registro oficial 43 del 10 de Octubre de 1996 y sus reformas expedidas mediante Ley 50 promulgada en el Suplemento del Registro Oficial 227 de 2 de Enero de 1998 y mediante Ley 58 promulgada en el Suplemento del Registro Oficial 261 de 19 de Febrero de 1998.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto, (2002), *Administración Proceso Administrativo*, 5ª edición, México.

Daft, Richard, (2005), *Administración Planeación Operacional*, 6ª edición, Thomson México.

Decenzo, David, (2003), *Fundamentos de la Administración*, 3ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

Fayol, Henry, Frederick, (2007), *La Administración Industrial y general*, 13ª edición, Argentina

Griful, Eulalia, Miguel Canelal, (2002), *Gestión de la Calidad*, 1ª edición, Barcelona, España.

Hellriegel, Don, (2009), *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 11ª edición, México.

Konntz, Harold, Heinz Weihrich, (2006). *Administración y una perspectiva global*, 11ª edición, México.

Robbins, Stephen, (2006), *Administración General*, 6ª edición, México, Pearson Educación.

Sánchez, José (2010).*Eficacia Organizacional*. Madrid, España, Materprint,

Stoner, James, (2002), *Administración*, 6ª edición, México, Editorial Pearson, México.

Thompson, Arthur, A. J, Strickland, (2005), *Administración Estratégica*. 3ª edición, México.

Basil W. Denning, (2002), *Corporate planning*, McGraw-Hill, Londres.

Lodi, Joao Bosco (2003), *Administración por objetivos*, 4ª edición, Pioneria, Sao Paulo

Torres, Gilbert, (2002), "EMELSAD S. A un gran desafío" *Revista Energética Interconexiones*, No. 48.

Romero, Andrea, (2010), "Hurto de Energía en Ecuador", *Revista Energética Interconexiones*, No. 72.

CNEL Santo Domingo, 2011, "Plan operativo de CNEL Santo Domingo".

CNEL Santo Domingo, 2011, "Manual de Funciones de Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A"

CNEL Santo Domingo, 2011, “Manual de Funciones de Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A”, www.cnelsantodomingo.com.ec, abril-27-2012.

CNEL Santo Domingo, 2011, “Planificación”, página Web interna, /planificación/inicio/index.jsp, mayo-03-2012.

CONELEC, (1999), Ley del régimen del Sector Eléctrico, Regulaciones del Consejo Nacional de Electricidad, Quito- Ecuador.

ARCHIVOS

Archivo Presupuesto CNEL Santo Domingo/ Proforma presupuestaria 2012.

Archivo Recursos Humanos/ Estructura organizacional CNEL Santo Domingo, 2012.

Archivo Medidores CNEL Santo Domingo/ Trámites de clientes, 2012.

DOCUMENTOS

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Registro oficial 116, del 10 de julio del 2000.

Ley del Régimen del Sector Eléctrico, Registro oficial 352, del 30 de diciembre del 2010.

Reglamento General de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico, Registro oficial 401, del 09 de abril del 2007.

Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio Eléctrico, Registro oficial 134, del 23 de febrero de 1999.

ANEXO No. 1
ENCUESTA

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA CNEL SANTO DOMINGO S.A.

- ***SEÑALE CON UNA X, LA RESPUESTA CORRECTA.***

1. ¿Cuántos años tiene usted trabajando en CNEL Santo Domingo?

Menos de 1 año ☐ De 1 a 5 años ☐ Más de 5 años ☐

2. ¿Conoce la misión y visión de CNEL Santo Domingo?

Si ☐ No ☐ Algo ☐

3. ¿Qué aspectos considera usted, que pueda influir en una mala atención a los clientes?

VALORE EN ESCALA DEL 1 AL 5, CONSIDERANDO QUE 1 ES LO MINIMO Y 5 LO MAXIMO.

- Poca cordialidad ☐
- Falta de contacto con el cliente ☐
- Burocracia ☐
- Falta de agilidad en la atención de solicitudes ☐
- Procesos engorrosos ☐

Explique el por qué a la respuesta con mayor puntaje?

_____

_____

4. ¿Cómo califica los servicios que provee la CNEL Santo Domingo?

Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐

¿Por qué?

_____

_____

5. ¿Usted se encuentra capacitado para atender cualquier requerimiento de los clientes?

Muy capacitado ☐ Capacitado ☐ Poco capacitado ☐

¿Por qué?:

_____

_____

6. ¿Qué piensa usted que debería mejorar la CNEL Santo Domingo para brindar un mejor servicio al cliente?

VALORE EN ESCALA DEL 1 AL 5, CONSIDERANDO QUE 1 ES LO MINIMO Y 5 LO MAXIMO.

- Atención al cliente ☐
- Procesos ☐
- Infraestructura ☐
- Tecnología ☐
- Aptitud del personal ☐

7. ¿Los procesos que se efectúan en su área, se encuentran actualmente?

Ordenados ☐ Parcialmente ordenados ☐ Nada ordenados ☐

8. **¿Considera usted que es necesario la reestructuración de los procesos comerciales?**

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?:

_____

_____

9. **¿Considera usted que todo el personal de CNEL Santo Domingo, debe tener conocimientos sobre los procesos que tienen relación con los requerimiento de los clientes?**

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?:

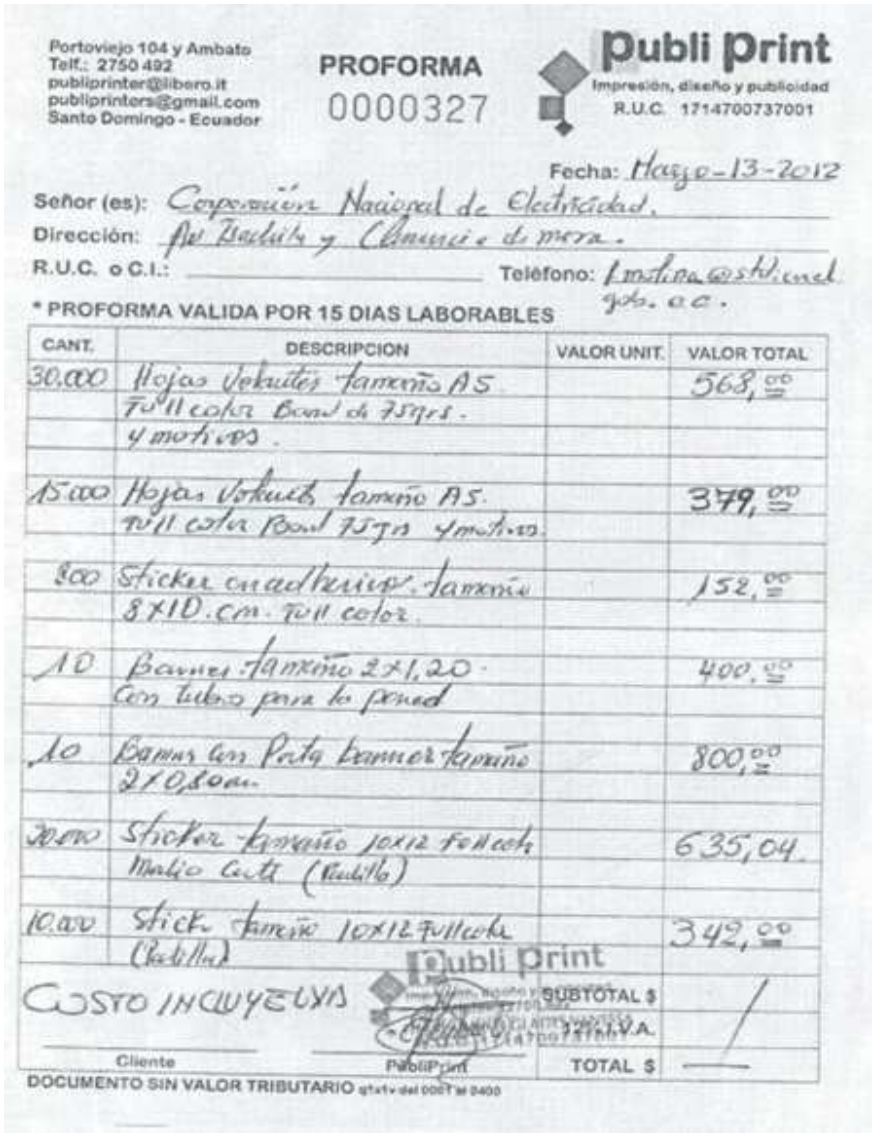
_____

_____

10. **¿La interrelación de trabajo que usted tiene con las diferentes áreas de CNEL Santo Domingo es?**

Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐

ANEXO No. 2
PROFORMA DE ELABORACIÓN DE STICKER



Portoviejo 104 y Ambato
Telf.: 2750 492
publiprinter@libero.it
publiprinters@gmail.com
Santo Domingo - Ecuador

PROFORMA
0000327

Publi Print
Impresión, diseño y publicidad
R.U.C. 1714700737001

Fecha: Marzo-13-2012

Señor (es): Corporación Nacional de Electricidad.
Dirección: Av Tsachila y Clemencia de mora.
R.U.C. o C.I.: Teléfono: [illegible]

* PROFORMA VALIDA POR 15 DIAS LABORABLES

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
30.000	Hojas Volantes tamaño A5 Full color Bond de 75grs. 4 motivos.		568,00
15.000	Hojas Volantes tamaño A5. Full color Bond 75gs 4 motivos.		379,00
800	Sticker en adhesivo. tamaño 8x10.cm. Full color.		152,00
10	Banner tamaño 2x1,20. Con tubos para la pared		400,00
10	Banner con Porta banner tamaño 2x0,80cm.		800,00
20.000	Sticker tamaño 10x12 Full color Medio Corte (Rodillo)		635,04.
10.000	Sticker tamaño 10x12 Full color (Rodillo)		342,00

COSTO INCLUYE IVA

SUBTOTAL $
12% I.V.A.
TOTAL $

Cliente
PubliPrint

DOCUMENTO SIN VALOR TRIBUTARIO

ANEXO No. 3
PROCESO DE ORDENES DE SERVICIO

En este programa debe asignar todas las solicitudes de medidores, arreglos de servicio y trámites de sin energía, con la respectiva orden de servicio generado, los cuales serán debidamente asignados para el contratista y grupos de CNEL Santo Domingo.

Una vez asignado el trabajo a los respectivos grupos, el programa registrará el tiempo de demora y además cada contratista tendrá las opciones para ingresar los materiales asignados, así como también la fecha y lectura de ingreso.

Estadísticas

Se requiere la implementación de un reporte que presente en forma gráfica las estadísticas de trabajo tanto de contratista como de los grupos internos, considerando la fecha de instalación y que permita escoger un rango de fechas, donde se muestren en forma de barras los trámites que están en estado asignados, finalizados, aprobados, anulados y en trámite.

En el caso de órdenes de servicio que se encuentren en estado en trámite debería poder visualizarse al hacer clic en la barra respectiva los motivos y la cantidad de órdenes de servicio pendientes por ese motivo, además debe poder visualizarse los números de órdenes de servicio respectivas.

Reingreso de material usado
Se necesita incorporar a la aplicación de Órdenes de Servicio, el ingreso del material usado más representativo para el reingreso en la bodega respectiva.

Sistema AS/400
Se necesita como opción en el AS/400 un reporte que permita obtener las ordenes de servicios generados cada día.

Finalización de órdenes de servicio

Se debe crear una opción para que al momento de finalizar las órdenes de servicio aparezcan automáticamente en el área de clientes, a su vez que permita revisar la información ingresada durante la finalización y si es el caso poder modificarla, debería visualizar el medidor instalado, medidor retirado, lectura de instalación, lectura de retiro y fecha de instalación.

Anulación de órdenes de servicio en trámite
Las órdenes de servicio que se dejan en trámite por algún motivo no se pueden visualizar para anular, en el caso del módulo del SAR si permite anular.

Finalización de órdenes de servicio sin material en el módulo del SAR
Existen ocasiones al atender un reclamo de un cliente sin energía, para restablecer el servicio no se ocupa el material, ya que se trata de un problema interno como un interruptor térmico desconectado, en este caso al finalizar esta orden del servicio sin ingresar material.

Liquidación

Se necesita un reporte de las serie de medidores tanto de egresos de perdidas, como de nuevos por contratista o grupo interno para ser reingresados a la Bodega de Comercialización (como opción)

Reporte

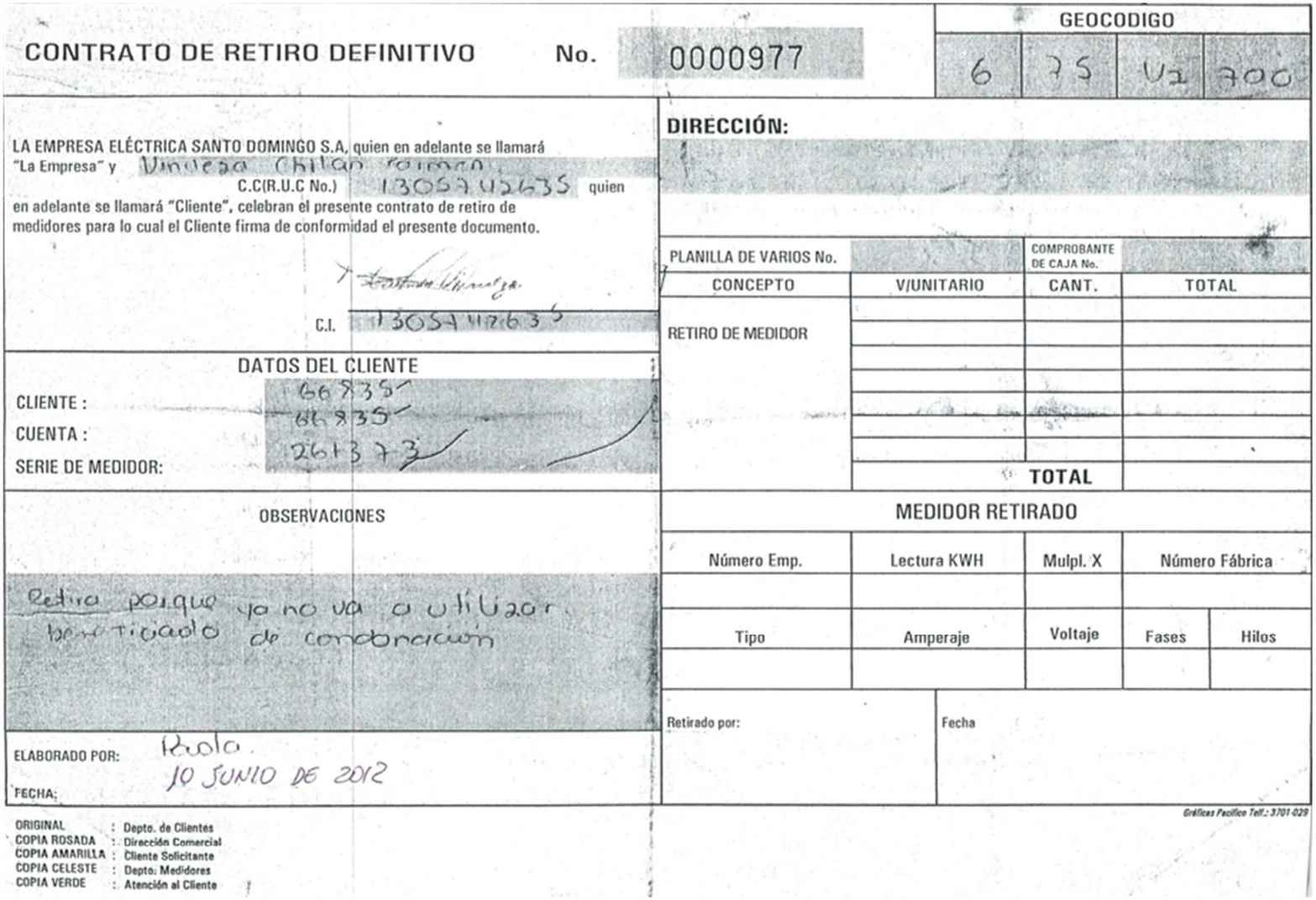
Se necesita un reporte (como opción) de egresos entregados por contratista o grupo interno en un rango de fechas en el que se pueda visualizar el número de egreso, fecha, cantidad; se pueda visualizar en el sistema y migrar a Excel diferenciando por SNU o Pérdidas.

Reporte (como opción) de series entregadas a los contratistas o grupos internos por egreso que pueda visualizarse en el sistema y migrar a Excel.

Reporte (como opción) de series de medidores instalados como nuevos, sin energía, arreglos y cambio de clase de servicio, diferenciados por contratista o grupo interno en un rango de fechas por clase de voltaje, que pueda migrarse a Excel.

Reporte (como opción) de clientes que tengan el tipo de consumo estimado, cero, promedios, que permita establecer el número de meses que hayan estado con este tipo de consumo y que se pueda migra a Excel.

ANEXO No. 4
CONTRATO DE RETIRO DEFINITIVO



CONTRATO DE RETIRO DEFINITIVO No. 0000977

GEOCODIGO: 6 | 75 | U1 | 700

LA EMPRESA ELÉCTRICA SANTO DOMINGO S.A, quien en adelante se llamará "La Empresa" y Vinueza Chilan Ramon, C.C(R.U.C No.) 1305742635 quien en adelante se llamará "Cliente", celebran el presente contrato de retiro de medidores para lo cual el Cliente firma de conformidad el presente documento.

C.I. 1305742635

DIRECCIÓN:

DATOS DEL CLIENTE

CLIENTE : 66835

CUENTA : 66835

SERIE DE MEDIDOR: 261373

PLANILLA DE VARIOS No.

COMPROBANTE DE CAJA No.

CONCEPTO	V/UNITARIO	CANT.	TOTAL
RETIRO DE MEDIDOR			
	TOTAL		

OBSERVACIONES

Retira porque ya no va a utilizar. Se entregado de conformidad

MEDIDOR RETIRADO

Número Emp.	Lectura KWH	Mulpl. X	Número Fábrica	
Tipo	**Amperaje**	**Voltaje**	**Fases**	**Hilos**

Retirado por:

Fecha

ELABORADO POR: Ruola.

FECHA: 10 JUNIO DE 2012

ORIGINAL : Depto. de Clientes
COPIA ROSADA : Dirección Comercial
COPIA AMARILLA : Cliente Solicitante
COPIA CELESTE : Depto. Medidores
COPIA VERDE : Atención al Cliente

Gráficas Pacífico Telf.: 3701-029

ANEXO No. 5
PROCESO PARA RETIROS DE MEDIDORES

Uno de los inconvenientes que posee la CNEL Santo Domingo, es tener aproximadamente 11.000 medidores en el área de concesión que mensualmente se facturan con cero kw-h; en todos los casos se generan planillas de cero kw-h y las causas probadas en la gran mayoría es por medidores abandonados, en casas destruidas y en algunos casos la deuda grande que presentan es por los intereses generados.

La mantención de medidores en sitio sin uso conlleva a tener desperdicio de materiales (medidores y acometidas) y además se tiene que tomar lecturas, se tiene que tener un control y lo que es peor que mucho de estos medidores son retirados por el usuario y/o robados, para evitar las deudas.

Para evitar un sinnúmero de inconvenientes que causa el mantener medidores abandonados y con deudas mayores a 6 meses; hay que retirarlos utilizando los siguientes pasos:

1.- Realizar un trámite de retiro vía sistema AS-400 donde se anota el motivo por el cual solicita el retiro definitivo del medidor (**debe ser implementado por el centro de cómputo)** al imprimir la orden de retiro se debe anotar:

- Datos del cliente
- Datos del medidor
- Motivo del retiro
- Saldo de la deuda y número de meses que debe
- Dirección, Referencias y teléfono
- Coordenadas si las tuviera
- Fecha, hora, usuario

2.- Al generar la solicitud de retiro automáticamente genera la orden de trabajo que puede imprimirse individualmente o mediante la generación de un reporte desde un terminal puntual.

3.- Desde medidores se podrá generar la orden de trabajo para retiro de medidores de acuerdo a la programación del área y entregar al personal que este encargado de ejecutar esta actividad.

4.- Al realizar el retiro el personal encargado entrega las ordenes de retiro y además en archivo en formato EXCEL entrega la información consolidada, para que pueda ingresar al sistema esta información debe tener:

- No.- de solicitud
- Cuenta
- Serie
- No.- de Empresa
- Lectura
- Fecha de retiro
- Coordenadas

Y una opción donde se ingresa observaciones como:

- Número de transformador
- Número de poste
- 2 medidores anteriores y 2 posteriores
- Responsable

5.- Una vez ingresado los datos que puede ser vía automática mediante archivo EXCEL y/o vía manual; desde la sección clientes se podrá generar un reporte diario de estos medidores para validar la acción de retiro y suspender las cuentas.

6.- En clientes se evalúa individualmente cada retiro y posterior a la refacturación si hay que realizar; se desasignan los medidores. La suspensión de cuenta y desasignar medidor, se podrá realizar en grupos y/o individualmente.

7.- Los medidores retirados se deben enviar a laboratorio para realizar el trámite correspondiente.

Hay que indicar que cada proceso esta enlazado automáticamente y siempre existirá una validación que cambia de estado con la autorización del encargado del proceso.

En el anexo No. 04, se indica el formato tentativo que deberá ser llenado en el momento de la generación de la solicitud y después por la persona que retira el medidor.

ANEXO No. 6
FORMATO DE RETIRO DE MEDIDOR

SOLICITUD DE RETIRO DE MEDIDOR

CNEL "SANTO DOMINGO S.A."

CLAUSULA UNICA

El retiro de medidor será sin costo para el cliente; la distribuidora se reserva el derecho de cobrar el costo real de los materiales retirados, la mano de obra, fiscalización y las multas que determinen la ley; en caso de comprobarse que existió daño en los equipos y materiales por acción directa o indirecta del cliente.

Usuario:
Fecha:
Hora:

SOLICITA
Cliente: ☐
Empresa: ☐

DATOS DEL CLIENTE		DATOS DEL MEDIDOR	SOLICITUD
Nombre:		**Serie:**	
Cliente (Cuenta):		**No. Emp:**	**DEUDA DEL CLIENTE**
Nº RUC. o Cédula:		**Tipo:**	No. DE PLANILLAS:
Geocódigo:	**Teléfono:**	**Voltaje:**	SALDO EN USD:
Ubicación:		**Fecha instal:**	VALOR DE MORA:
Dirección:		**Tarifa:**	TIPO DE CLIENTE:

MATERIALES RETIRADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	
		AS400	RETIRA
01140604	Arandela para Tornillo 3/16 x 1"		
01140603	Arandelas para tornillo 5/32 x 1/2"		
01300210	AWG		
01302802	Cable Tripolar de Cobre 3 x 8 AWG		
01580218	Conductor Aluminio Triplex 3x4 AWG		
01580220	Conductor Aluminio Triplex 3x6 AWG		
01360226	Caja de Distribución y Protección		
01360223	Caja de Protección Monofásico		
01360231	Caja de Protección Med. Electronico 120V		
01500202	Clavo de Acero de 3"		
01650207	Fleje de acero inoxidable		
01750203	Hebilla de acero inoxidable		
01790402	Medidor Monofásico 120 V. 15/100 A.		
01790404	Medidor Monofásico 240 V. 15/100 A.		
01790405	Medidor Monofásico 120 V Electrónico		
01840607	Pinza de Acometidas DCR		
013780205	Tirafondos de 1/4 x 1/2"		
01970412	Tornillo con tuerca 1 x 3/16"		
01970413	Tornillo con tuerca 1/2 x 5/32"		

TIPO DE USUARIO

A	B	C	D
☐	☐	☐	☐

CENSO DE CARGAS ESPECIALES

DESCRIPCIÓN	CANT.	POT.	SUBT.
CARGA TOTAL			

OBSERVACIONES PUNTUALES

DESCRIPCION	ESTA
CONEXION DIRECTA	
SERVICIO CORTADO	
CASA ABANDONADA	
MEDIDOR ABANDONADO	

COORDENADAS
AS400 E:
N:
ACTUALES
E:
N:

MEDIDOR RETIRADO
FECHA DE RETIRO:
No. MEDIDOR:
No. EMPRESA:
No. SELLO:
LECTURA:
No. POSTE:
RESPONSABLE:

DATOS DEL TRANSFORMADOR
Número:
Capacidad:
Fases:
No. Acometidas:

MEDIDORES CERCANOS
1.
2.
RET.
1.
2.

OBSERVACIONES

ANEXO No. 6
FORMATO DE RETIRO DE MEDIDOR

CNEL SANTO DOMINGO S.A

CROQUIS DE UBICACIÓN DEL DOMICILIO

NOMBRE:

.....

DIRECCIÓN:

.....

TIPO DE SOLICITUD DE SERVICIO

NUEVO	☐	ARREGLO	☐
CAMBIO	☐	RETIRO	☐

VOLTAJE DE SERVICIO

MON.120 V.	MON. 240/120 V.	TRIF. 220/127 V.
☐	☐	☐

DIBUJE LUGARES REFERENCIALES IMPORTANTES Y LA UBICACIÓN DEL DOMICILIO

OBSERVACIONES:

FECHA :	**FIRMA DEL SOLICITANTE**
.....	.....

DATOS ADICIONALES DEL RESPONSABLE DE RETIRAR

ANEXO No. 7
ANÁLISIS DEL PUESTO

Cargo : Inspector
Area: Comercialización

Naturaleza del Trabajo

- Fiscalizar la entrega de Facturas en toda el área de conseción de la CNEL Santo Domingo. Asesorar a los clientes sobre temas técnicos de electricidad, formas de uso, control de sus instalaciones, carga de los electrodomésticos. Atender de forma cordial y eficiente a los usuarios.

Funciones

- Realizar fiscalizaciones a los trabajos realizados por la Cía. MARSED, en lo referente a la entrega de facturas.
- Efectuar controles sobre la toma de lecturas que realiza la Cía. MARSED.
- Dar información veraz y eficiente de todos los servicios de la CNEL Santo Domingo.
- Elaborar planes, programas para mejorar la atención al cliente, a corto y largo plazo.
- Atender de forma cortés y amable a los clientes.
- Recopilar quejas de los clientes y proporcionar alternativas para solucionarlas.
- Las demás funciones, tareas y responsabilidades que sean asignadas dentro del ámbito de su

Caracteristicas

- Trabajo que requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de dificultad.
- Exige relación ocasional con trabajadores que no son de su grupo.
- Facilidad para relacionarse con los clientes.

Requisitos de instrucción Formal y Experiencia

- Título de bachiller eléctrico
- Dos años de experiencia.
- Conocimientos, habilidades especiales y/o requerimientos suplementarios.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Comparecen a celebrar el presente Convenio, por una parte el Ing. Tito Torres Sarmiento, en su calidad de Gerente General y representante legal de la **CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.,** como lo justifica con la copia del nombramiento que se agrega como habilitante y que para efecto de este instrumento se la denominará simplemente **CNEL**; por otra parte la Dr. Miguel Babra Lyon en su calidad de Presidente Ejecutivo del **Banco Bolivariano**, según se desprende del nombramiento que se agrega como habilitante, a quién en adelante y para efecto del presente instrumento, se lo denominará simplemente **BANCO**, capaces para obligarse, quienes acuerdan suscribir el presente convenio, contenido en las siguientes cláusulas y estipulaciones:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES.-

1. La CNEL, para dar facilidades de pago a sus clientes y usuarios, así como para optimizar el sistema de pago de las planillas, que por consumo de energía eléctrica emite mensualmente a los referidos clientes, consideró oportuno aceptar los servicios de recaudación, a través de los diferentes canales de pago que el BANCO ofrece a sus usuarios.

2. El BANCO es una institución financiera debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para realizar todas las operaciones contempladas en el Art. 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

3. El BANCO por su parte ha manifestado su voluntad de brindar a la CNEL este servicio, a través de los diferentes canales de recaudación que posee.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-

Con los antecedentes expuestos, el BANCO prestará a través de sus canales de recaudación, los servicios para que los clientes y usuarios de la CNEL, realicen la cancelación total o parcial de sus planillas por el consumo de energía eléctrica.

Para cumplir con el objeto de este convenio, el BANCO declara que dará el servicio a través de los canales con los que cuenta actualmente; esto es: Ventanillas, Medios Electrónicos (Veinticuatro Online, Cajeros Automáticos, Veinticuatro Fono, Veinticuatro Móvil y Punto Veinticuatro), Debito Automático y/o a través de cualquier otro medio que el BANCO destine para el efecto a futuro.

Para los efectos de este convenio, el FIDEICOMISO RECAUDACION Y PAGOS con R.U.C. N° 1792189438001 de la CNEL, mantendrá las cuentas corrientes que sean necesarias en el BANCO mientras se encuentre vigente este convenio, con la finalidad de que se puedan acreditar automáticamente en estas los valores recibidos bajo los canales transaccionales que el BANCO disponga.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

El presente convenio de prestación de servicios no conlleva delegación o traslado, de manera alguna, de obligaciones tributarias, particularmente de la recepción de valores.

CLAUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DEL BANCO.-

1. Realizar el depósito de los valores recibidos por los servicios de cobranza por concepto de pago de las planillas que por consumo de energía eléctrica la CNEL emite a sus clientes, en las cuentas del FIDEICOMISO RECAUDACION Y PAGOS con R.U.C. N° 1792189438001 de la CNEL, al día siguiente laborable que tales pagos sean recibidos en los términos y condiciones detallados en el Anexo N° 1 de este convenio.

2. Transmitir e informar a la CNEL en los términos y condiciones indicados en el Anexo N° 2 de este convenio. Las recaudaciones recibidas y sus montos, realizados en las cuentas, con sus respectivas conciliaciones y reportes.

3. El BANCO leerá la información de la facturación enviada por la CNEL mediante conexión en línea;

4. El BANCO no efectuará modificaciones, sustituciones o correcciones en la información que la CNEL le envíe por los medios establecidos en este convenio;

5. El BANCO, entregará a los clientes o usuarios de la CNEL un comprobante de pago conforme se establece en el Anexo N° 1

6. El BANCO no cobrará valor alguno a la CNEL por este servicio.

7. El BANCO cobrara por este servicio directamente a los clientes de la CNEL que deseen cancelar sus planillas de consumo eléctrico, a través de los canales de recaudación y según los valores definidos en el presente convenio, si en un futuro el BANCO llegase a disponer de un nuevo canal de recaudación que no esté establecido en el presente convenio, la integración del mismo y su respectivo costo deberá ser aprobado por la CNEL.

CLAUSULA CUARTA: OBLIGACIONES DE CNEL.-

1. Proporcionar al BANCO de acuerdo a lo establecido en el Anexo N° 2, toda la información necesaria para el cumplimiento del objeto de este convenio; por lo indicado, el BANCO no asume responsabilidad alguna por la información proporcionada por la CNEL, ya que la labor del BANCO es la recepción de valores únicamente.

2. Mantener las cuentas del fideicomiso, con la finalidad de que se pueda acreditar los valores recibidos a través de los canales y agencias destinadas para el efecto.

3. Autorizar al BANCO para que recepte los pagos sin considerar la fecha que consta en las planillas o facturas, es decir, que el cliente podrá pagar sus consumos de energía eléctrica en cualquier momento.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

4. Autorizar al BANCO para que reciba el pago total o parcial de las planillas o facturas, requiriendo del cliente o usuario el código o número de suministro (medidor), así como a la provincia o regional de CNEL a la que pertenece.

CLÁUSULA QUINTA: PRECISIONES GENERALES.-

Las partes podrán establecer acuerdos para el desarrollo de actividades afines al objeto de este convenio, para lo cual deberán analizar la factibilidad tecnológica, costos en los que se incurran para el reconocimiento correspondiente, de ser el caso. Serán autorizadas por sus representantes legales e implementados por el administrador de este convenio.

El BANCO es solamente recaudador de los valores que cancelen los clientes de la CNEL y no está obligado a realizar cálculos por intereses o mora.

El BANCO no está obligado, ni facultado a atender consultas o reclamaciones de los clientes de la CNEL. Se limitará exclusivamente a recibir los valores que deseen cancelar los clientes o usuarios de cuya recaudación se ha acordado, en todo caso, la CNEL asume todo tipo de reclamo y exime al BANCO de toda responsabilidad al respecto.

La CNEL será responsable de efectuar la campaña informativa sobre este servicio, sin embargo el BANCO podrá comunicarles a todos sus clientes sobre el servicio de recaudación de las planillas de consumo eléctrico en línea con la CNEL. El BANCO, acepta facilitar a la CNEL el uso de sus logotipos para todo efecto publicitario previo análisis y aceptación de las partes.

De la misma manera, el BANCO para realizar una campaña de información a través de prensa, radio, TV o cualquier otro medio publicitario que se utilice, para promocionar que se realicen los pagos de los valores por el servicio eléctrico a través de los diferentes medios de recaudación del BANCO, coordinará con el administrador por parte de la CNEL para realizar las referidas campañas en forma conjunta o para el uso de la imagen y logotipos de la CNEL.

CLÁUSULA SEXTA: CONFIDENCIALIDAD Y SECRETO PROFESIONAL.-

Las partes acuerdan de manera expresa que cualquier información y documento que una de ellas entregue a la otra, en relación con el presente convenio, será siempre de propiedad de quien lo proporcionó y podrá ser usado únicamente para los efectos y propósitos aquí estipulados. Así mismo, cada parte se compromete formalmente a mantener y guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre dicha información y/o documentos; y así mismo, a guardar reserva y confidencialidad respecto de cualquier otra información y/o documentos a la que llegaren a tener acceso con ocasión de la suscripción del presente instrumento.

Dicha información confidencial y secreto profesional incluye, sin limitar, estrategias, objetivos, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos, manuales, reglamentos y en general todos los aspectos y conceptos relacionados, utilizados o desarrollados por el BANCO y/o CNEL.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

CLÁUSULA SÉPTIMA: DECLARACIÓN DE LICITUD DE FONDOS.-

La CNEL declara expresa e irrevocablemente que los valores recaudados tendrán un destino lícito y permitido por las leyes del Ecuador y que no guardan ninguna relación con el narcolavado y más infracciones previstas en la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas y en la Ley para Reprimir el Lavado de Activos. La CNEL, faculta expresamente al BANCO a proceder con la comprobación de esta declaración; para el efecto podrá efectuar todas las indagaciones que considere necesarias, por los medios que considere convenientes. Exime al BANCO de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros, si esta declaración fuere falsa.

CLÁUSULA OCTAVA: COSTO DEL SERVICIO.-

El cliente y/o usuario de la CNEL cancelará directamente al BANCO, por cada transacción realizada objeto de este convenio, de acuerdo al detalle que se indica a continuación:

CANAL DE RECAUDACION	COSTO DEL SERVICIO
VENTANILLA	0,35
MEDIOS ELECTRONICOS	0,35
DEBITO AUTOMATICO	0,35

Los valores acordados en el presente instrumento deberán mantenerse vigentes por lo menos durante los primeros 365 días consecutivos posteriores a la firma del presente convenio.

Si existieran cambios en los valores que el BANCO cobra por cada transacción serán comunicados a la CNEL con 120 días de anticipación al cambio, dicha variación del costo deberá ser aprobada por la CNEL, de no llegar a un mutuo acuerdo podrá ser causal de la terminación unilateral del presente convenio.

CLÁUSULA NOVENA: ADMINISTRADOR DEL CONVENIO.-

Designar al Ing. Ricardo Rendón Mera, funcionario de la CNEL como administrador del presente convenio, quien será responsable de tomar las medidas necesarias para su adecuada ejecución.

CLÁSULA DÉCIMA: PLAZO.-

El plazo de vigencia de este convenio es de tres (3) años, contados a partir de la fecha de suscripción del presente documento. Sin embargo, dicho plazo podrá ser renovado automáticamente si por lo menos con sesenta (60) días de anticipación a su vencimiento, ninguna de las partes manifestare por escrito su voluntad de dar por terminada esta relación.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

CLÁUSULA UNDÉCIMA: TERMINACIÓN DEL CONVENIO.-

El presente convenio podrá darse por terminado, ya sea por:

1) Por mutuo acuerdo entre las partes.

2) Por cumplimiento del plazo contractual.

3) Por incumplimiento debidamente comprobado de cualquiera de las partes de las obligaciones establecidas en este convenio.

4) Por voluntad de cualquiera de las partes de terminar anticipadamente este convenio, comunicada por escrito a la otra con sesenta (60) días de anticipación. Esta terminación anticipada no generará pago de indemnización alguna. En este caso se procederá a la liquidación de obligaciones pendientes hasta la fecha de terminación del convenio.

5) Por haberse iniciado un juicio o que exista una sanción administrativa en contra de CNEL, por violación de la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

6) Por sentencia judicial o laudo arbitral que declare la terminación del convenio.

CLÁUSULA DUODÉCIMA: NATURALEZA DE LA RELACIÓN.-

Por la naturaleza del presente convenio no existe relación de dependencia laboral alguna entre las partes o entre los trabajadores, funcionarios o dependientes de la CNEL y del BANCO.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: PROHIBICIÓN DE CESIÓN.-

Las partes están expresamente prohibidas de ceder total o parcialmente los derechos y obligaciones establecidos en el presente convenio.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: PREVALECENCIA.-

En todo caso de contradicción real o aparente entre el contenido del presente instrumento y cualquier comunicación, prevalecerá siempre el texto del convenio.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR.-

El BANCO no será responsable frente a la CNEL, ni frente a terceros, si por razones de caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados, al tenor de lo que debe entenderse por tales conforme el Art. 30 del Código Civil, se vieran imposibilitados de prestar los servicios materia del presente convenio.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: COMUNICACIONES.-

Para todos los efectos derivados de este convenio, las partes recibirán comunicaciones a las siguientes direcciones en la ciudad de Guayaquil:

La CNEL: Av. Nahim Isaías y Miguel H. Alcívar, Edificio Ónix primer Piso.

El BANCO: Junín 200 y Panamá

CLAUSULA DECIMA SEPTIMA: SANCIONES.-

En caso de que el BANCO incumpla de transferir los valores a las cuentas de la CNEL, producto de la recaudación por consumo de energía eléctrica, o el listado de las transacciones realizada en los términos y plazos establecidos en el presente convenio, la CNEL suspenderá el acceso a su sistema informático que contiene la información de la base de datos de sus clientes. Adicionalmente, el BANCO se compromete a regularizar dicho depósito y entregar el listado de las transacciones realizadas en un plazo máximo de 24 horas de ocurrido. La falta de depósito de valores recaudados dentro de los plazos establecidos dará lugar al pago de la tasa de interés máxima convencional legal, aplicable al periodo mensual en que debió hacerse el depósito y por el tiempo que dure el retraso.

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA: DOCUMENTOS DEL CONVENIO.-

Forman parte integrante e inseparable de este convenio los siguientes documentos habilitantes:

- Nombramiento del Gerente General de la CNEL
- Nombramiento del Presidente Ejecutivo del BANCO
- Anexo 1 (operativo)
- Anexo 2 (técnico)

CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

Las partes someten cualquier diferencia sobre la aplicación, interpretación o ejecución de las cláusulas de este convenio al arbitraje administrado del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil, y al procedimiento establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; en consecuencia, las partes se someten al Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil, el mismo que estará conformado por 3 Árbitros registrados en dicha Cámara, expertos en el área comercial y bancaria, quienes deberán fallar en derecho según las normas establecidas en la Ley de Arbitraje y Mediación.

Tanto la CNEL como el BANCO conjuntamente, tendrán derecho a elegir a un Árbitro y el restante será designado por ambas partes de mutuo acuerdo, si no llegaren a un acuerdo, este árbitro será designado por la Cámara de Comercio a través de su órgano correspondiente. La reconvención, de haberla, se someterá igualmente al arbitraje. Las partes fijan su domicilio en la ciudad de Guayaquil.

ANEXO No. 8
CONVENIO CON BANCO BOLIVARIANO

Las partes renuncian domicilio y se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de acción o recurso en contra del laudo dictado, a más de los permitidos en la Ley, el procedimiento será confidencial. Para la ejecución de medidas cautelares, el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a Juez ordinario alguno.

Para constancia de lo anteriormente expuesto, las partes firman el presente contrato en la ciudad de Guayaquil, a los 04 días del mes de mayo del año 2012, en tres ejemplares de igual tenor y valor.

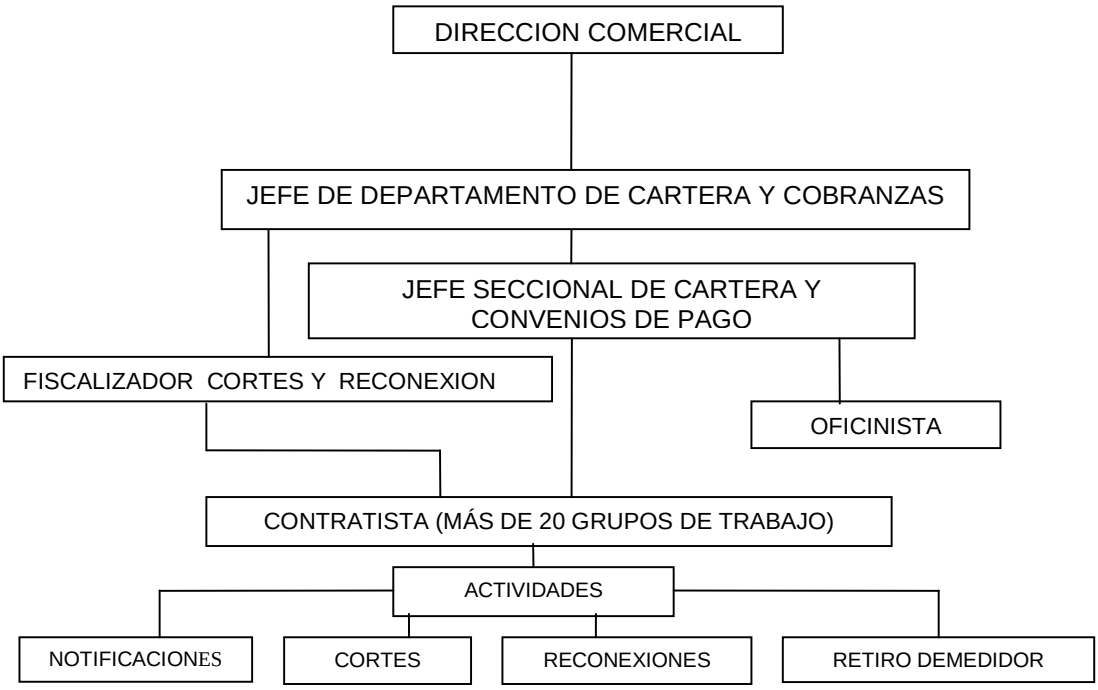
Ing. Tito Torres Sarmiento
Gerente General
CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.

Dr. Miguel Babra Lyon
Presidente Ejecutivo
Banco de Bolivariano C.A.

ANEXO No. 9
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE CARTERA

De acuerdo al levantamiento de información se ha elaborado la siguiente propuesta a fin de que sea considerado para la creación del Departamento de Cartera y Cobranzas, ya que al no existir esta área se dificulta que los procesos que se realizan y no se encuentren las funciones definidas. Actualmente existe la colaboración de tres personas un Ingeniero Eléctrico, una Ingeniera en Administración de Empresa y una Oficinista, personal que fue reubicado para ejecutar nuevas actividades.

La estructura de este Departamento seria:



- **JEFE DE DEPARTAMENTO DE CARTERA Y COBRANZAS:**

Se encargará de la coordinación y ejecución de todas las actividades para mantener la cartera de la CNEL Santo Domingo en condiciones aceptables, ejecutando políticas establecidas en la empresa para cobrar los valores por venta de energía y por otros servicios dados a los diferentes clientes.

Por ser una actividad que conlleva trabajo eléctrico de campo, trabajo de organización de oficina y manejo de personal su perfil profesional debe ser:

- Ingeniero Eléctrico.
- Experiencia especifica de 4 años en los sistemas y procesos de comercialización de energía.
- Tener fundamentos de administración, gestión de proyectos, atención al cliente, manejo de personal y relaciones humanas.
- Tener conocimiento de la legislación eléctrica.

Habilidades a tener en cuenta:

- Analítico,
- Numérico y minucioso,
- Prolijo
- Buen trato a los clientes,
- Intuición propia,
- Amable,
- Tener iniciativa,
- Dinámico

Predisposición a buenas relaciones interpersonales.

DESTREZAS: Agilidad en el manejo de base de datos, utilitarios y equipo de oficina.

VALORES: Honestidad, disciplina, ética, honradez, responsabilidad y solidaridad.

El Jefe de Departamento de Cartera y Cobranzas debe reportar su trabajo directamente al Director de Comercialización y cumplirá con las siguientes funciones específicas:

FUNCIONES

- Llevar un control estadístico mensual por agencia, sector y ruta de la cartera que posee la CNEL Santo Domingo. y mantener esta en los índices establecidos por las leyes y regulaciones del Sector Eléctrico.

- En base al control estadístico mensual establecer rutas críticas para un programa de cortes permanente que esté de acuerdo al requerimiento de la empresa, en coordinación con las diferentes áreas.

- Coordinar con los contratistas y/o personal de la empresa la realización de notificación, corte, reconexión y retiro de medidores que mantengan deudas pendientes, de acuerdo a las leyes del Sector Eléctrico, sus regulaciones y los procedimientos establecidos por CNEL SANTO DOMINGO.

- Coordinar con el Departamento de Control de Energía en los casos que se presenten irregularidades en el servicio eléctrico.

- Evaluar consumos de clientes que puedan tener errores en las facturas y coordinar con la Sección de Facturación para que se realice la inspección correspondiente y/o refacturación.

- Recibir y evaluar los reportes entregados por los contratistas y por el fiscalizador.

- Instruir al Contratista y su personal respecto a los diferentes sistemas de medición existentes y las formas de corte y reconexión para que no existan problemas con los clientes por errores que se pudieran cometer en el momento de realizar el trabajo.

- Realizar y entregar los informes de liquidación del trabajo realizado a la Dirección Comercial para la cancelación a contratistas.

- Presentar a la Dirección de Comercialización los índices de calidad de servicio correspondiente a la Reposición del Servicio.

- Organizar conjuntamente con el Fiscalizador las actividades inherentes a la verificación mediante muestreo de la actividad que realizan los grupos de trabajo.

- Proponer nuevos métodos de recuperar cartera y mejora los procesos de control, en base a la tecnología actual.

JEFE SECCIONAL DE CARTERA Y CONVENIOS DE PAGO:

Se encargará de la negociación de las deudas con los clientes estableciendo facilidades de pago y de determinar estrategias para la recuperación de las deudas. Además se encargará de la coordinación y ejecución de todas las actividades para que la cartera de la CNEL Regional Santo Domingo no aumente, ejecutando políticas establecidas en la empresa para cobrar los valores por venta de energía y ejecutando proyectos de incentivo de pagos puntuales de planillas y otras actividades que conlleven el mismo fin.

Por ser una actividad que conlleva negociación con los clientes y manejo de personal su perfil profesional debe ser:

- Ingeniera en Administración de Empresas.
- Experiencia especifica de 4 años en los sistemas y procesos de comercialización de energía.
- Tener fundamentos de administración, marketing, manejo de personal y relaciones humanas.
- Tener conocimiento de la legislación eléctrica.

Habilidades a tener en cuenta:

- Analítica,
- Numérica y minuciosa,
- Prolija
- Buen trato a los clientes,
- Intuición propia,
- Amable,
- Tener iniciativa,
- Dinámica

Predisposición a buenas relaciones interpersonales.

DESTREZAS: Agilidad en el manejo de base de datos, utilitarios y equipo de oficina.

VALORES: Honestidad, disciplina, ética, honradez, responsabilidad y solidaridad.

El Jefe Seccional de Cartera y Convenios de Pago debe reportar su trabajo directamente al Jefe Departamental o al Director de Comercialización y cumplirá con las siguientes funciones específicas:

FUNCIONES:

- Realizar y aprobar convenios de pago con los clientes que lo soliciten, dando las facilidades a éste para que cancele su deuda de acuerdo a sus posibilidades y respetando las diferentes normas aprobadas para el efecto.

- Administración e Inventario de los documentos de garantía de las obligaciones de pago de los clientes.

- Coordinar con los contratistas y/o personal de la empresa la realización de notificación, corte, reconexión y retiro de medidores que mantengan deudas pendientes, de acuerdo a las leyes del Sector Eléctrico, sus regulaciones y los procedimientos establecidos por CNEL SANTO DOMINGO.

- Entregar al personal de cortes en medio magnético o por Internet la información de los clientes que deben ser notificados, cortados y reconectados; de acuerdo al programa de cortes establecido para ese mes.

- Coordinar con el Departamento de Ventas y Medidores la generación y realización de los arreglos de servicio sin energía.

- Reportar las diferentes novedades encontradas a los diferentes Departamentos de la Empresa.

- Liquidar las cuentas de los medidores retirados previa coordinación con el Jefe de Facturación (Sección Clientes) y determinar las transferencias de deudas.

- Entregar a Asesoría Jurídica la información de los clientes que mantienen deuda, a fin de que se proceda con el trámite legal y el juicio de coactivas.

- Evaluar consumos de clientes que puedan tener errores en las facturas y coordinar con la Sección de Facturación para que se realice la inspección correspondiente y/o refacturación.

- Recibir y evaluar los reportes entregados por los contratistas y por el fiscalizador.

- Ingresar datos al AS400 respecto a los clientes que han sido notificados, cortados y reconectados.

- Entregar información al Fiscalizador sobre deudas pendientes de cobro, a fin de realizar inspecciones en el sitio y analizar la recuperación.

- Proponer nuevos métodos de recuperar cartera y mejorar los procesos de control, en base a la tecnología actual.

FISCALIZADORDE CORTES Y RECONEXION

La actividad a ejecutar será netamente de campo y su perfil profesional debe ser **en Ingeniería Eléctrica y/o Electromecánico** con experiencia de 2 años en instalación de sistemas de medida en media y baja tensión; deberá tener conocimientos básicos en manejo de personal y atención al cliente, debe tener conocimiento básico en la legislación eléctrica.

Habilidades a tener en cuenta:

- Analítico,
- Numérica,
- Minucioso,
- Prolijo,
- Tener buen trato a los clientes,
- Intuición propia,
- Honestidad,
- Amable,
- Tener iniciativa,
- Dinámico y suspicaz

Predisposición a buenas relaciones interpersonales.

DESTREZAS: Agilidad en el manejo de base de datos, utilitarios y ubicación.

VALORES: Honestidad, disciplina, ética, honradez, responsabilidad y solidaridad

Se encarga de la coordinación y verificación de los trabajos de campo.

FUNCIONES:

- Verificar el trabajo realizado por los contratistas y/o grupos de trabajo, en toda el área de concesión de la CNEL SANTO DOMINGO.

- Establecer formas y métodos de realizar un control eficaz de los trabajos de notificación, cortes, reconexiones y retiro de medidores.

- Receptar y valorar en sitio las quejas de los clientes referentes a problemas suscitados con los contratistas y demás grupos de cortes.

- Llevar un análisis estadístico de la efectividad de los cortes por agencia, sector y ruta.

- Verificar en sitio la calidad del corte y la calidad de la reconexión; analizando desde el aspecto netamente técnico.

- Presentar reporte de las novedades encontradas en sitio al Jefe Técnico o al Jefe Administrativo según sea el caso.

- Evaluar clientes en sitio que posean problemas en sus consumos para brindar el asesoramiento técnico y puedan rectificar los diferentes errores que pudiesen tener.

- Verificar y contrastar si el caso amerita los diferentes sistemas de medida en sitio.

- Ayudar en la elaboración del plan de trabajo mensual de notificación, corte y reconexión de medidores.

- Gestión de cobro a los usuarios con más cartera vencida a través de visitas al sitio.

OFICINISTA:

Por ser un trabajo de oficina deberá ser un apoyo para el Jefe de Sección de Cartera y Convenios de Pago deberá ser mínimo **Bachiller en Comercio y Administración, Informática.** Debe tener conocimiento básico en la legislación eléctrica.

Habilidades a tener en cuenta:

- Analítica,
- Numérica,
- Minuciosa,
- Prolija,
- Tener buen trato a los clientes,
- Intuición propia,
- Perfección,
- Amable,
- Tener iniciativa,
- Dinámico y suspicaz

FUNCIONES

- Recibir, registrar y despachar documentación técnica y/o administrativa interna y externa.

- Ingresar al sistema automatizado, digitar, procesar datos e información y dar trámite a asuntos relacionados al área a fin de garantizar la atención oportuna y despacho correspondiente.

- Elaborar reportes, informes y demás documentos de diversa índole, solicitar autorizaciones y dar trámite interna o externamente.

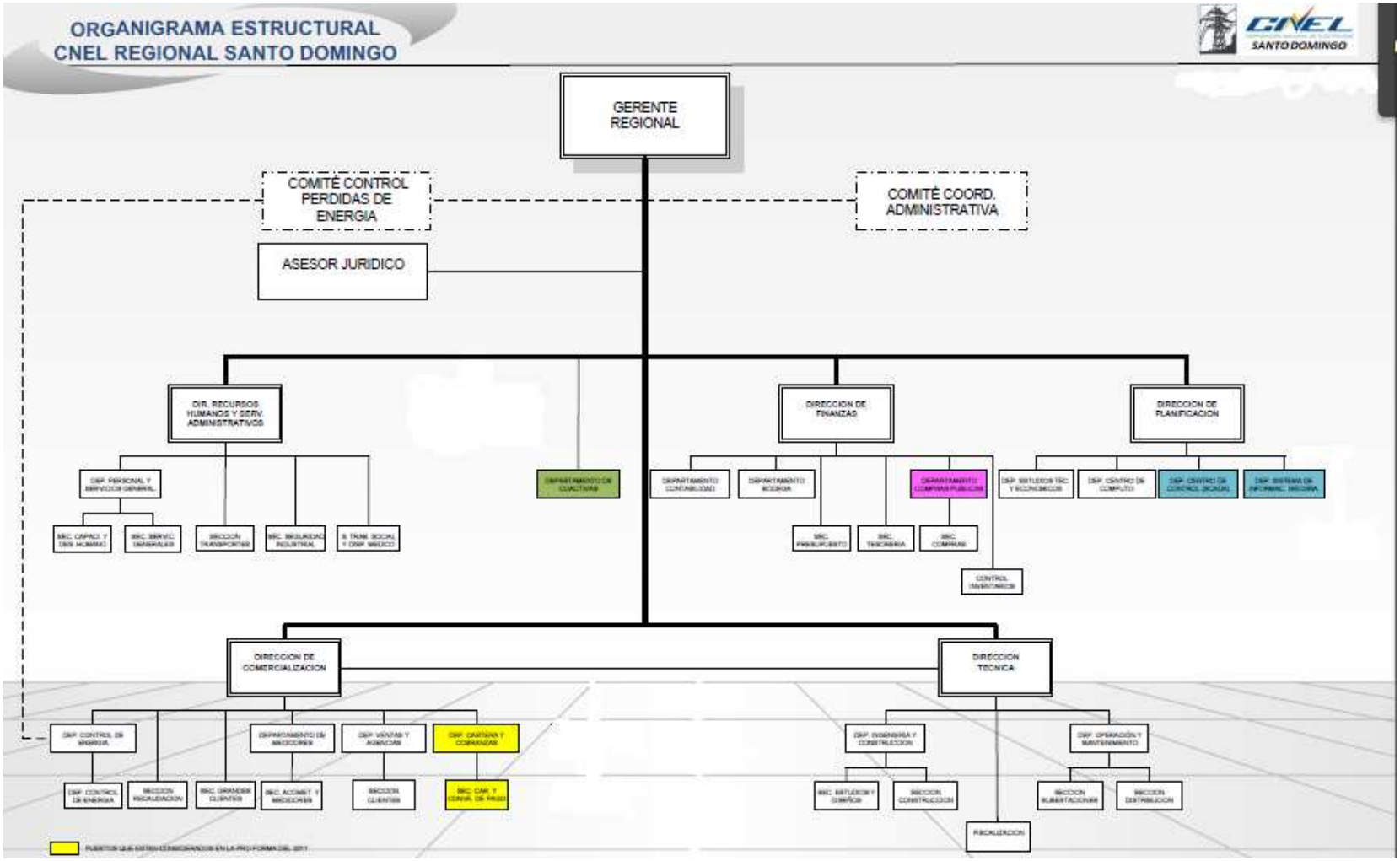
- Operar los sistemas programas, módulos informáticos instalados para la ejecución de su trabajo.

- Atender telefónica y personalmente a clientes para brindar información oportuna.

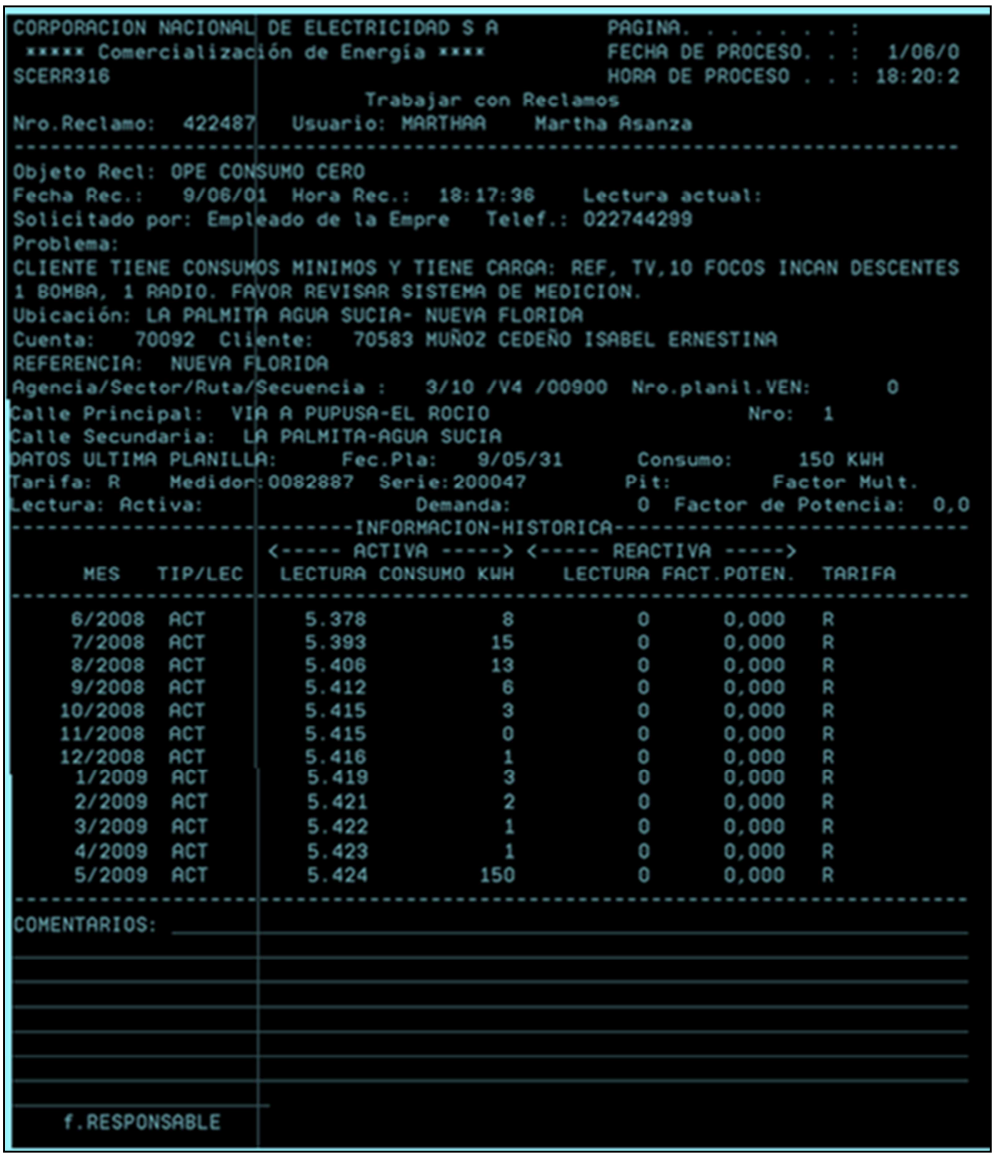
- Mantener actualizado y ordenado el archivo propio del área.

- Operar la radio, registrar requerimientos y transmitir información.

ANEXO No. 10
ORGANIGRAMA PROPUESTO



ANEXO No. 11
FORMULARIO DE RECLAMO



```
CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD S A          PAGINA. . . . . :
 ***** Comercialización de Energía ****           FECHA DE PROCESO. . :  1/06/0
SCERR316                                          HORA DE PROCESO . . : 18:20:2
                        Trabajar con Reclamos
Nro.Reclamo:  422487   Usuario: MARTHAA    Martha Asanza
-------------------------------------------------------------------------------
Objeto Recl: OPE CONSUMO CERO
Fecha Rec.:   9/06/01  Hora Rec.:  18:17:36    Lectura actual:
Solicitado por: Empleado de la Empre   Telef.: 022744299
Problema:
CLIENTE TIENE CONSUMOS MINIMOS Y TIENE CARGA: REF, TV,10 FOCOS INCAN DESCENTES
1 BOMBA, 1 RADIO. FAVOR REVISAR SISTEMA DE MEDICION.
Ubicación: LA PALMITA AGUA SUCIA- NUEVA FLORIDA
Cuenta:   70092  Cliente:   70583 MUÑOZ CEDEÑO ISABEL ERNESTINA
REFERENCIA:  NUEVA FLORIDA
Agencia/Sector/Ruta/Secuencia :   3/10 /V4 /00900  Nro.planil.VEN:      0
Calle Principal:  VIA A PUPUSA-EL ROCIO                    Nro:  1
Calle Secundaria:  LA PALMITA-AGUA SUCIA
DATOS ULTIMA PLANILLA:     Fec.Pla:   9/05/31      Consumo:     150 KWH
Tarifa: R    Medidor:0082887  Serie:200047        Pit:         Factor Mult.
Lectura: Activa:                Demanda:          0  Factor de Potencia:  0,0
-------------------------INFORMACION-HISTORICA-------------------------------
                    <----- ACTIVA -----> <----- REACTIVA ----->
      MES   TIP/LEC  LECTURA CONSUMO KWH    LECTURA FACT.POTEN.  TARIFA
-------------------------------------------------------------------------------
     6/2008  ACT       5.378          8          0      0,000   R
     7/2008  ACT       5.393         15          0      0,000   R
     8/2008  ACT       5.406         13          0      0,000   R
     9/2008  ACT       5.412          6          0      0,000   R
    10/2008  ACT       5.415          3          0      0,000   R
    11/2008  ACT       5.415          0          0      0,000   R
    12/2008  ACT       5.416          1          0      0,000   R
     1/2009  ACT       5.419          3          0      0,000   R
     2/2009  ACT       5.421          2          0      0,000   R
     3/2009  ACT       5.422          1          0      0,000   R
     4/2009  ACT       5.423          1          0      0,000   R
     5/2009  ACT       5.424        150          0      0,000   R
-------------------------------------------------------------------------------
COMENTARIOS: _____________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________________________________________________________________________
_____________
    f.RESPONSABLE
```

ANEXO No. 12
PROCESO PARA AUTOMATIZACION DE INSPECCIONES

El Departamento de Control de Energía consta de seis inspectores, una asistente, una secretaria y el Jefe de control de energía.

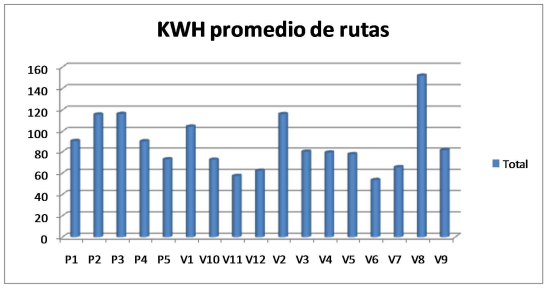
Los seis inspectores forman tres grupos de trabajo que se encargan de realizar inspecciones, retirar directos, cambiar redes abiertas a redes preensambladas, evaluar consumos ceros y estimados.

Las inspecciones se realizan generando un reclamo ya sea por reporte del cliente, por otras áreas de la CNEL, por consumo cero o por consumo estimado. Cada inspección es llenada en el reclamo impreso y debido a que los reclamos son dispersos los dos inspectores del grupo deben estar en el mismo reclamo, por contar con un solo vehículo por cada dos inspectores.

Con esta metodología los grupos de trabajo realizan 2.000 inspecciones anuales, teniendo un rendimiento bajo por cada inspector.

- **Adaptación o innovación.-** Con el fin de agilizar los procesos, el Centro de Cómputo deberá elaborar un programa para que mediante un archivo (Excel) se almacene toda la información de los clientes, para que los Inspectores puedan realizar las evaluaciones en el campo y estas sean subidas Palms o Pocket Pc

Luego de realizar un análisis en donde se toman en cuenta los clientes que tienen consumos "0", promedios, estimados, reducción en el consumo, consumo promedio de las rutas en todas los sectores del área de concesión se determina las rutas críticas y se transfiere esta información a la pocket pc, para que el inspector revise todos los medidores de esta ruta, como se indica en el siguiente gráfico.



Con el uso de las pocket se dejará de usar las llamadas a celular y la radio, ya que la información ya se encuentra cargada en el equipo como (historial de consumos, deuda, número de planillas impagas, tipo de cliente, fecha de instalación del medidor, cliente, cuenta, nombre, tipo de tarifa).

Además se incrementará el número de inspecciones, número de clientes infractores, debido a que se chequeará todos los clientes de una ruta.

Además es necesario que se evidencien las infracciones con fotografías y se publique en la página Web de CNEL Santo Domingo y el personal de Atención al cliente pueda de igual forma contar con esta información para argumentar el cobro que se le realiza al cliente.