

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

TEMA

Modelo de gestión en la atención al cliente para cambio de medidores en la Corporación Nacional de Electricidad E.P Unidad de Negocios Esmeraldas

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Análisis y mejoramiento de procesos

AUTOR

Ing. Jaqueline Quiñonez Montaño

ASESOR

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas – Ecuador

Enero, 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación**.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA CAMBIOS DE MEDIDORES EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS

AUTORA: Ing. JACQUELINE QUIÑONEZ MONTAÑO

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
LECTOR 1

Mgt. Alexandra Bautista Segovia f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSTGRADOS

Ing. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JACQUELINE QUIÑONEZ MONTAÑO,** portadora de la cédula de ciudadanía No. 080185195-7**,** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuestos de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

JACQUELINE QUIÑONEZ MONTAÑO

CI. 080185195-7

CERTIFICACIÓN

Yo **MARÍA DE LOURDES SOLÍS MURILLO,** en calidad de Directora de tesis, cuyo título es **Modelo de gestión en la atención al cliente para cambios de medidores en la Corporación Nacional de Electricidad E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas.**

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

MGT. MA. DE LOURDES SOLÍS MURILLO

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios por darme la salud y las fuerzas necesarias para cumplir con este objetivo que me tracé y que gracias a la sabiduría y paciencia que me ha brindado lo he podido cumplir.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, especialmente a mi padre y mi madre por ser el apoyo constante e infaltable durante toda mi vida.

A mis hermanas por la confianza que han puesto en mí y que es recíproca, les agradezco por todo.

A mis compañeros del MBA, agradezco infinitamente su amistad. Gracias a ustedes la experiencia vivida durante este proceso de aprendizaje fue divertida y enriquecedora en todo aspecto.

A todos les quedo eternamente agradecida.

Jacqueline Quiñonez Montaño

RESUMEN

MODELO DE GESTIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA CAMBIOS DE MEDIDORES EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS.

El cambio de matriz energética como componente fundamental del cambio de matriz productiva planteado por el actual gobierno, ha determinado la asignación de recursos para diversos programas destinados al mejoramiento de la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro de los sectores estratégicos de la economía nacional.

En este sentido las políticas del sector eléctrico se acogen a lo descrito en el Plan Nacional del Buen Vivir, donde manifiesta que Corporación Nacional Eléctrica EP debe incrementar la oferta de generación y transmisión eléctrica, incrementar el correcto uso y la producción eficiente de la energía eléctrica, aumentar la investigación y desarrollo en el sector eléctrico con la finalidad de prestar a los ciudadanos un servicio de alta calidad y eficiencia.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, en el proceso de levantamiento de información se implementaron encuestas a los consumidores del servicio eléctrico con la finalidad de conocer aspectos relacionados a la calidad del servicio. Se aplicaron entrevistas a funcionarios de la empresa pertenecientes al área de atención al cliente, con el fin de obtener información primaria, y por último se aplicó la observación al proceso de reclamos y atención al cliente como técnica de soporte para la corroboración de la información ya antes recabada.

Una vez analizada la información que se obtuvo mediante la implementación de los instrumentos antes descritos, se realizó una discusión en base a investigaciones desarrolladas por diferentes autores cuya problemática se asemejaba a la de este trabajo.

Por medio de esta discusión fue posible determinar que la atención al cliente como proceso para garantizar la satisfacción del consumidor es un punto clave para el éxito de toda empresa y que es necesario implementar los recursos necesarios para que los procesos de atención al cliente se ejecuten de la manera más eficiente.

Al final de la investigación se propone la implementación de la filosofía de las 9s y del método para control de inventario justo a tiempo, orientados al modelo de gestión de la empresa, en el procedimiento de solicitudes para reubicación o cambio de medidores.

PALABRAS CLAVE: Cliente, modelos de gestión, Justo a tiempo, filosofía de las 9s, Kaizen, mejora continua.

ABSTRACT

MANAGEMENT MODEL IN THE CUSTOMER METERS FOR CHANGES IN NATIONAL POWER CORPORATION EP BUSINESS UNIT ESMERALDAS.

The changing of productive matrix within its energetic project as a prior sector of the country. For this reason the present government has assigned many resources to different programs devoted to the bettering of marketing and distribution of electric energy. So the politics of the electric sector are engaged to what is described in the Plan Nacional del Buen Vivir, where it manifests that Electric National Coorporation EP must increase the offering of generating and transmitting electricity, to increase the correct use and the efficient production of electric energy, to rise the investigations and the development in the electric sector with the aim of offering the citizens an efficient high quality service.

To develop the present paper of investigation, some surveys were applied to the customers who use the electric service, with the main objective of knowing aspects related to the quality of the service. Interviews were applied to the press officials who belong to the area of attention of customers, to obtain primary information and finally an observation method was applied to the process of complaint made by the different clients, to corroborate the information previously collected. After that a description about the different investigations made by the authors who wrote about this topic of investigation. By means of the discussion it was determined that customers´ attention as a process to guarantee client´s satisfaction was the key for every enterprise to obtain a great success, and that it is necessary to use all needed sources to obtain an efficient client´s attention process. At the end of the investigation the proposal is to implement the Philosophy of the 9´s and the method for controlling inventory in the necessary

moment, oriented to the model of management of company, in the procedure of applications for the changing of measures.

Key Words: clients, management's model, just in time, Philosophy of the 9´s, continuous improvement.

CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 24
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 24
1.1 Justificación 24
1.2 Marco teórico de la investigación 26
1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual 26
1.2.2 Fundamentación legal 36
1.2.3 Revisión de estudios previos 39
1.3 Objetivos 41
1.3.1 Objetivo general 41
1.3.2 Objetivos específicos 41
CAPÍTULO 2 42
METODOLOGÍA 42
2.1 Método de la investigación 42
2.2 Universo y muestra 43
2.3 Instrumentos 44
2.3.1 Encuestas 44
2.3.2 Entrevistas 44
2.3.3. Observación 45
2.3.4 Fuentes de información 45
2.3.5 Verificación de la información 46
CAPÍTULO 3 47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 47
3.1 Descripción de la muestra 47
3.2 Análisis y descripción de los resultados 47
3.2.1 Encuesta aplicada a los usuarios de la CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas perteneciente al Plan 4 del sector de Santas Vainas. 48
3.2.2 Análisis de las entrevistas 55

3.2.3 Análisis fichas de observación 57
3.2.4 Análisis situacional FODA 59
CAPÍTULO 4 69
DISCUSIÓN 69
CAPÍTULO 5 72
CONCLUSIONES Y PROPUESTA 72
5.1 Conclusiones 72
5.2 Propuesta alternativa 73
5.2.1 Título de la propuesta 73
5.2.2 Antecedentes de la propuesta 73
5.2.3 Ubicación sectorial del proyecto 74
5.2.4 Propuesta para la implementación de filosofías y métodos empresariales para la mejora del proceso de atención al cliente para el cambio de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas 75
5.2.5 Filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso de cambio de medidores efectuado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas 76
5.2.6 Implementación y seguimiento de la filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores efectuado por la Corporación Nacional Eléctrica Unidad de Negocios Esmeraldas 79
5.2.7 Beneficios de la implementación de la filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores efectuado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas 81
5.2.8 Implementación del método Justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas 82
5.2.9 Beneficios de la implementación del método Justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas 84
5.2.10 Cadena de valor del proceso y diagrama de flujo del procedimiento para solicitudes de reubicación o cambio de medidores 85
Referencias 89
Anexos 91

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1Colaboradores CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas entrevistados……..27

Tabla Nº 2 Matriz FODA……..45

Tabla Nº 3 Matriz EFI Fortalezas…….50

Tabla Nº 4 Matriz EFI Debilidades……..51

Tabla Nº 5 Matriz EFE Oportunidades……51

Tabla Nº 6 Matriz EFE Amenazas……...52

Tabla Nº 7 Matriz IE……52

Tabla Nº 8 Matriz 9s aplicable al proceso de reubicación o cambio de medidores CNEL EP UNE…….62

Tabla Nº 9 Seguimiento y evaluacion de la filosofía aplicada……...65

Tabla Nº 10 Diagrama del procedimiento de atención para la reubicación o cambio de medidores…….71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1Clasificación de los tipos de clientes.....17

Gráfico Nº 2 Clasificación en castellano y propósito de las 9s……...20

Gráfico Nº 3 Género del usuario.....31

Gráfico Nº 4Tipo de atención que recibe……32

Gráfico Nº 5 Motivos por los cuales solicita el cambio de medidor……..34

Gráfico Nº 6 Cumplimiento del tiempo establecido para el cambio de medidores…...35

Gráfico Nº 7 Agilidad en el trámite de solicitudes de cambio de medidor.....37

Gráfico Nº 8 Nivel de satisfacción en cuanto a la información recibida sobre el estado del t´ramite.....38

Gráfico Nº 9 Importancia de la mejora del servicio de atención al cliente.....39

Gráfico Nº 10 Cadena de valor.....70

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

La calidad en la atención al cliente no es un tema reciente dentro de las organizaciones, desde siempre los consumidores han exigido un trato eficiente y la mejor de las atenciones al adquirir un bien o servicio, a esto le sigue la confiabilidad, calidad de la atención, tiempo de ejecución de los procesos, precios e innovación constante de las empresas, razón por la cual las organizaciones están obligadas a buscar alternativas que permitan a las empresas garantizar la satisfacción del cliente.

La Corporación Nacional Eléctrica EP de Unidad de Negocios Esmeraldas presenta inconvenientes en el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, motivo por el cual los consumidores del servicio prestado por la empresa han expresado en reiteradas ocasiones su inconformidad con la calidad de la atención recibida.

Se suman también las falencias en los procesos internos de la unidad de atención al cliente, específicamente en el manejo de inventarios de los componentes requeridos para cumplir con el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

Por todo lo antes mencionado surgió la necesidad de realizar este trabajo investigativo, el cual tiene como finalidad analizar todo el proceso de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores ejecutado por la Corporación Nacional Eléctrica EP

unidad de Negocios Esmeraldas y determinar los factores críticos que inciden el incumplimiento del proceso que se deriva a la insatisfacción del consumidor.

El Plan del Buen Vivir impulsa las políticas del sector eléctrico, manifestando que la Corporación Nacional Eléctrica EP de Negocios Esmeraldas EP por ser una de las empresas estatales que se incluyen en el plan estratégico de transformación de la matriz productiva del gobierno actual debe incrementar la cobertura y la prestación del servicio de energía eléctrica.

Todo lo dicho, sirve como fundamento para ratificar la importancia que tiene la realización de esta investigación, con la que se busca mejorar la calidad en la prestación del servicio al cliente, mediante la implementación de métodos y filosofías de mejora continua de procesos, para que de esta manera la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas se caracterice por brindar un servicio de calidad y calidez, comprometida con el desarrollo de todos los sectores sociales del país.

Este trabajó se planteó como objetivo primordial, determinar los factores principales que inciden en el incumplimiento del proceso de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores. Se esperaba también conocer la situación real en la que se encuentra el procedimiento antes mencionado.

Una vez que se conoció el estado real del procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, se elaboró una propuesta que se ajustó a las necesidades de la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas, la cual permitirá a la empresa solventar de manera eficiente los problemas que se han venido suscitando.

Esta investigación beneficiará en primer lugar el consumidor de la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas, ya que recibirá una atención que cumpla sus expectativas y de mantenerse la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa, esta expectativa no simplemente sea cumplida sino superada.

También se verán beneficiados todos los trabajadores de Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas, ya que podrán cumplir con los objetivos institucionales sin retrasos y brindar un servicio eficiente y oportuno a los clientes de la empresa. El cumplimento del procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores por parte del talento humano de la empresa, permitirá que los colaboradores de la empresa se sientan motivados y empoderados con la empresa.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual

Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP)

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP está conformada por diez Unidades de Negocios: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Milagros, Guayas, Los Ríos, El Oro, Bolívar, Santo Domingo y Sucumbíos.

Actualmente la misión de la Corporación Nacional Eléctrica es proveer el servicio público de energía eléctrica con calidad, con la finalidad de satisfacer el confort y desarrollo de los consumidores; contando para ello con presencia nacional, talento humano comprometido, tecnología, innovación y respeto al ambiente, dentro de los programas establecidos.

En el plan estratégico de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL (2015-2017) manifiesta:

> La Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP desempeña un rol clave para el país, ya que su contribución como empresa pública para el desarrollo de la matriz productiva y la economía de la nación es relevante, debido a que la

prestación del servicio eléctrico significa un elemento fundamental para el desarrollo de un sinnúmero de actividades relacionadas al sector productivo del país. (p.26).

Gestión de la calidad

Ishikawa (2007) manifiesta que. "La gestión de la calidad implica el constante mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la empresa y de cada uno de los procesos que se ejecutan en ella" (p.17). De manera que exige al talento humano estar siempre pendiente de las necesidades del cliente, sus reclamos y sus muestras de insatisfacción.

Para comprender el ciclo funcional de la gestión de la calidad es necesario entender los principios básicos que la componen, los cuales según Griful y canela (2005) son los siguientes.

Enfoque al cliente.- Las empresas dependen de sus clientes y por ende es necesario comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer todas sus demandas y superar sus expectativas.

Liderazgo.- Es necesario que los líderes de cada una de las unidades de la empresa orienten de manera correcta al personal que supervisan, manteniendo un ambiente laboral óptimo y comprometiendo al capital humano con los objetivos de la organización.

Compromiso personal.- El talento humano es la esencia de una empresa y por ende debe existir un empoderamiento íntegro por parte de cada uno de los colaboradores de la organización con las políticas, reglamentos internos y especialmente con sus filosofías.

Enfoque a procesos.- Es posible cumplir de manera más eficiente con los objetivos trazados siempre y cuando las actividades y los recursos involucrados en estas actividades sean gestionados como procesos.

Enfoque a la gestión.- Identificar, entender y gestionar todos los procesos interrelacionados como sistema aporta eficiencia y eficacia a una empresa en el logro de sus objetivos.

Mejora continua.- La asimilación y permanente puesta en práctica de filosofías de mejora continua debe ser un hábito de todos los colaboradores de la empresa. (p.37)

Proceso

Martínez (2005) expresa. "Se define como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados, mismos que generalmente se definen como productos" (p.22).

Gestión de procesos

La gestión de procesos en la empresa consiste en dotar a la organización una estructura robusta, que permita el cumplimiento de las actividades con una clara visión y orientación a la satisfacción del cliente final. Para esto, los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las competencias de cada uno de los actores que intervienen en el proceso y la asimilación y aplicación de filosofías que promuevan la mejora continua por parte del talento humano de la empresa. (Pérez, 2010, p.17).

Control y mejora de procesos

Barrio (2006) define al control y mejora de procesos de la siguiente manera. “Es un método de mejora continua en la calidad. Se basa puntualmente en la reducción sistemática de la variación de las características tangibles e intangibles que más influyen en la calidad de los productos o servicios” (p. 37).

Para conseguir esto, las organizaciones optan por la implementación de sistemas o filosofías orientadas a la mejora continua de procesos como herramientas que inciden directamente de manera positiva a la calidad de los bienes/servicios que produce la empresa.

Diagnóstico situacional de un proceso

> El análisis situacional de un proceso está compuesto por la identificación, descripción y análisis evaluativo que en conjunto permiten conocer la situación actual de un proceso en función a los resultados esperados, los cuales se plantean en los objetivos y metas del departamento, unidad u organización como tal. (Aguilar, 2006, p.28).

En este sentido se puede considerar al diagnóstico situacional de un proceso como a una mirada sistemática contextual, descriptiva y evaluativa de un proceso dentro de la empresa.

Para lograr la satisfacción del cliente las empresas deben comprender el estado real de sus procesos y tener identificados cada uno de los puntos claves/críticos que lo componen. De esta manera se garantiza la correcta ejecución, optimizando los recursos disponibles y asegurando resultados eficientes.

Cliente

(Bradford, 2006) define al cliente como “la razón de ser del negocio” (p.28). De esta manera se entiende que es la persona que paga por recibir un bien/servicio. Es por esta

razón que las empresas hoy en día suman todos sus esfuerzos para direccionar sus políticas, procedimientos y productos a la satisfacción del cliente.

Una vez que se ha definido el concepto de cliente, es necesario dejar evidenciar que éste se clasifica en dos grupos claramente diferenciados.



Gráfico Nº1 Clasificación de los tipos de clientes

Fuente: La excelencia en el servicio, J.Bradford 2006

Fornell (2008) define a los dos tipos de clientes de la siguiente manera:

> Cliente interno Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios, mientas que el cliente externo es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y adquiere mediante compra los bienes o servicios que la empresa produce (p.9).

Atención al cliente

Torres (2006) expresa lo siguiente.

> La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las empresas con orientación al mercado, las cuales se encuentran enfocadas a la identificación de las necesidades del cliente en la compra, para de esta manera satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y por ende convertir la compra en una experiencia satisfactoria (p.16).

De esta manera se puede definir a la atención al cliente como el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio, la reputación del producto o servicio que recibe.

Para lograr una atención al cliente exitosa, es necesario que la empresa cuente con normativas, políticas y filosofías que permitan a sus colaboradores desarrollar la habilidad de identificar con facilidad y precisión las necesidades del cliente y a su vez estar apto para suplirlas y lograr su satisfacción.

Escudero (2011) define a la calidad en la atención al cliente de la siguiente manera. "Es el proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente" (p.23). Esto permitirá fidelizar a los clientes y a su vez atraer a nuevos clientes gracias a la experiencia compartida persona a persona"

Filosofía justo a tiempo (Justo a tiempo)

La filosofía justo a tiempo (del inglés Justo a tiempo), es una filosofía desarrollada e implementada por Toyota, la cual se basa en la eliminación de desperdicio mediante la reducción del inventario innecesario y la supresión de los retrasos en las operaciones.

La meta de la filosofía es la producción de bienes/servicios según se requieran y a la vez mejorar constantemente los beneficios de los procesos, en término de valor agregado.

El autor Krajewski (2000) define lo siguiente: "El sistema **JIT** consiste en la organización de los recursos, los flujos de información y las reglas de decisión que permitan a la organización aprovechar los recursos mediante la aplicación de la filosofía" JIT. (p.137).

De esta manera, es necesario mencionar la relevancia que ha obtenido a través del tiempo esta filosofía, no solo por ser una herramienta óptima y eficaz para el control de desperdicios y manejo de inventarios, sino que se ha convertido en una filosofía

empresarial y estilo de vida laboral que se relaciona directamente con el mejoramiento continuo de los procesos en la organización.

Características de los sistemas justo a tiempo

Yasuhiro (1996) expresa que; "Los sistemas justo a tiempo tienen como finalidad la reducción de la ineficiencia y tiempo improductivo de los procesos en las empresas, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o servicio correspondiente" (p.44). La participación del empleado y la reducción del inventario son factores importantes para el funcionamiento de la filosofía.

La filosofía justo a tiempo ha sido aplicada en un sinnúmero de empresas de diferente naturaleza, teniendo en todas estas el mismo objetivo, el mejoramiento continuo y reducción de ineficiencias y tiempos de respuestas.

Principios fundamentales de la filosofía Justo a tiempo

Arndt (2005) considera que los principios fundamentales del método justo a tiempo son los siguientes.

- **Atacar los problemas fundamentales:** Los japoneses utilizan la filosofía del río de las existencias en donde el nivel del río representa las existencias y los procesos de la empresa se representan con un barco que navega río abajo y río arriba. En este contexto cuando la empresa intenta bajar el nivel del río se va a encontrar con rocas que visualizan los problemas principales de los procesos.

- **Eliminar despilfarros:** Eliminar todo lo que no añada valor al proceso.

- **Simplicidad:** En los años setenta y ochenta, los enfoques de la gestión de procesos se basaban en la premisa de que la complejidad de las soluciones era inevitable. La filosofía JIT sugiere la aplicación de soluciones simples y eficientes para corregir los errores que presentan los procesos.

- **Establecer mecanismos para identificar problemas:** La implementación de sistemas como el Kanban son de gran utilidad en la implementación de la filosofía justo a tiempo ya que permiten sacar a la luz los problemas ocultos que tiene un proceso y emplear los mecanismos correctivos. (p.16).

Ventajas de la aplicación de la filosofía justo a tiempo

McLeod (2000) expresa que la filosofía justo a tiempo brinda las siguientes ventajas.

- Permite la reducción en los niveles de inventarios innecesarios en todos los pasos de la línea productiva.

- Minimiza costes causados por los suministros obsoletos.

- Permite el desarrollo de una relación más cercana con los proveedores, asegurando las compras a lo largo del año, que permitirán a los suministradores planearse mejor y ofrecer mejores precios.

- Sistema flexible que permite cambios más rápidos (p.26).

Costo beneficio de la implementación de la filosofía justo a tiempo en una empresa

Los sistemas convencionales para control de inventarios exigen a las empresas grandes inversiones de dinero, gran parte de esta inversión corresponde generalmente a la instalación de hardware y software informático. La implementación de estos sistemas se ve limitada por la obsolescencia tecnológica.

En la implementación de la filosofía justo a tiempo todos los gastos implicados consisten principalmente en gastos de formación, razón por la cual los colaboradores de la empresa donde se aplique la filosofía deben ser conscientes de la filosofía que subyace al justo a tiempo y cómo influye esta filosofía en el cumplimiento de sus funciones. (McLeod, 2000, p.31).

Filosofía de las 9s

La filosofía de las 9s es una metodología destinada a mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, los resultados que se obtienen mediante la aplicación de la misma se vinculan directamente a una mejora continua de las condiciones de la calidad, seguridad y medio ambiente. (Ishikawa, 1997, p.14).

El concepto de 9s debe su nombre a la primera letra de cada una de las palabras que la componen, los cuales tienen su origen en el idioma japonés y se detallan en el siguiente gráfico.

9´S	Nombre japonés	Significado	Propósito
Relación con las cosas	SEIRI	Clasificación	Mantener sólo lo necesario
	SEITON	Organización	Mantener todo en orden
	SEISO	Limpieza	Mantener todo limpio
Relación con usted mismo	SEIKETSU	Bienestar personal	Cuidar su salud física y mental
	SHITSUKE	Disciplina	Mantener un comportamiento fiable
	SHIKARI	Constancia	Perseverar en los buenos hábitos
	SHITSOKOKU	Compromiso	Ir hasta el final en las tareas
Relación con la institución	SEISHOO	Coordinación	Actuar como equipo con los compañeros
	SEIDO	Estandarización	Unificar el trabajo a través de los estándares

Gráfico Nº2 Definición en castellano y propósito de las palabras que componen las 9s
Fuente: http://9sctcm.blogspot.com/2014/05/9s-es-una-metodologia-que-busca.html

Generalidades de la filosofía de las 9s

La filosofía de las 9s busca alcanzar mejoras significativas en la ejecución de los procesos dentro de una empresa a través del orden, clasificación, limpieza, estandarización y el compromiso de todos el talento humano de la organización con la finalidad de crear una cultura organizacional de disciplina y práctica común que fortalezca el empoderamiento de los trabajadores y la alta dirección de la empresa.

Los resultados de las 9s una vez aplicada la metodología suelen evidenciarse en pequeños cambios al inicio, pero al paso del tiempo los cambios serán notorios.

Es importante resaltar que al tratarse de una metodología de gestión empresarial, la implementación de la filosofía no es costosa y recurren en gran parte al sentido común de los colaboradores que se encuentran involucradas en el proceso y el nivel de compromiso que exista por parte de ellos.

Prado (2000) expresa que la filosofía justo a tiempo se fundamenta en la filosofía kaizen, la cual está enfocada en la mejora continua de los procesos y presenta las siguientes características:

- Mejorar los procesos poco a poco sin grandes intervenciones
- Todos los miembros de la empresa deben involucrarse
- Actuar e implementar mejoras correctivas de manera eficiente
- Reducir desperdicios (p.42).

Resistencia al cambio en la implementación de la filosofía de las 9s

Suarez (2007) expresa lo siguiente en relación a la resistencia al cambio.

> La existencia de paradigmas dentro de las organizaciones se ha convertido en una barrera en la implementación de filosofías y metodologías de mejora continua, es por esta razón que para tener éxito debe existir un compromiso de los directivos de la empresa, el ejemplo de los jefes de unidades y la predisposición permanente de los colaboradores de línea. (p.36).

1.2.2 Fundamentación legal

Este trabajo se encuentra sustentado en bases legales, normativas y estatutos que le dan validez jurídica a este trabajo de investigación.

Al tratarse de una institución pública de distribución de electricidad, la Empresa Nacional de Electricidad Unidad de Negocios Esmeraldas efectúa sus actividades de atención al cliente rigiéndose bajo lo estipulado en la Constitución de la República, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos CNEL, Ley de Defensa al Consumidor, Ley Orgánica del servicio público de energía eléctrica y las normativas del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC.

Como referencia a lo antes mencionado, es preciso citar lo plasmado en el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, que manifiesta lo siguiente: “es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información

adecuada y veraz sobre su contenido y características". (Asamblea Nacional Constituyente, 2013).

Así mismo, el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos. (Asamblea Nacional Constituyente, 2013).

Contemplando lo estipulado en el Art. 5 literal (a) de la ley orgánica del servicio público de energía eléctrica, el cual manifiesta que: "Entre los objetivos fundamentales de la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad, se debe proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social (Ley de Regimen del Sector Eléctrico, 2013)". No hace más que ratificar la importancia que conlleva la realización de este trabajo, teniendo en cuenta el rol sumamente relevante que tiene la Corporación Nacional de Electricidad EP como empresa estatal y su aporte a la matriz productiva y económica del Ecuador.

Por otro lado, en el mismo Art. 5 de la ley orgánica del servicio público de energía eléctrica en su literal (e) manifiesta que la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad tiene como objetivo reglamentar y regular la operación técnica y económica del sistema, así como garantizar el libre acceso de los actores del servicio a las instalaciones de transmisión y distribución; situación que significa para la empresa, el compromiso de contar con el personal técnico capacitado, metodologías y filosofías de trabajo propicias para el cumplimiento de sus responsabilidades con calidad y el aseguramiento de la satisfacción del cliente final.

La ley orgánica del servicio público de energía eléctrica en el Art. 5-A, apartado que trata sobre la de política de electrificación determina que: "Para el desarrollo y

ejecución de la política del sector eléctrico, el Estado actuará a través del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC". (Ley de Regimen del Sector Eléctrico, 2013).

La ley orgánica de defensa del consumidor en el Capítulo VI, que corresponde a los Servicios Públicos domiciliarios manifiesta en el Art. 32.- Obligaciones.- "Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos." (Ley Orgánica de Defenza del consumidor, 2000) (p.21).

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos CNEL, en su Título V Art. 14 mismo que se refiere a la cadena de valor, define al modelo comercial de la Corporación Nacional de Electricidad EP como: "Modelo organizacional descentralizado, de distribución planificada de la gestión y operación cuyo fin es optimizar los recursos y generar mayor valor agregado a sus clientes y comunidad en general, considerando lineamientos ambientales y sociales que contribuyan al buen vivir." (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos CNEL, 2015) (p.10).

Es por esta razón, que tomando en cuenta lo mencionado en el apartado anterior, el presente trabajo de investigación se fundamenta también en las normativas especificadas en el Manual de Políticas Comerciales de la Corporación Nacional de Electricidad EP, por lo cual ha sido pertinente basar la presente investigación en todas aquellas políticas que enfaticen el aseguramiento de la calidad del servicio, la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio de eficiente, diferenciado por el empoderamiento de los colaboradores de la empresa y en la búsqueda del mejoramiento continuo.

A continuación se detallan las normativas descritas en las políticas comerciales de CNEL EP que han servido de referencia para este trabajo, las cuales corresponden al Título 1.3 que trata sobre las responsabilidades y obligaciones de CNEL EP. (Manual de Políticas Comerciales CNEL EP, 2015, p.5).

1.1.1 Suministrar el servicio eléctrico y brindar al cliente una atención con calidad, calidez y oportunidad, de conformidad con la normativa vigente.

1.3.8 Realizar periódicamente encuestas para medir la satisfacción de los clientes.

1.3.9 Brindar un trato respetuoso, cálido y cortés a los clientes y al pueblo en general.

1.3.10 Atender los reclamos por los diferentes aspectos de servicio debidamente motivado, dentro de los plazos establecidos en las normativas.

1.3.12 Cumplir con los tiempos de atención de servicios a los consumidores de acuerdo a los plazos establecidos en la normativa vigente.

1.3.13 Garantizar al cliente que el personal de contratistas y trabajadores de CNEL EP, estén plenamente identificados para el desempeño de sus labores, bajo estrictas normas de seguridad.

1.2.3 Revisión de estudios previos

A continuación se describen dos estudios preliminares, los cuales se asemejan a la presente investigación y que sirvieron como referencia para la elaboración. Los dos estudios que se describen a continuación tratan temas direccionados al mejoramiento de la calidad de la atención al cliente de empresas específicas.

(Gladys Maribel Ortíz Guamancela, 2013)**.** Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para CENDA Diagnosticentre Automotor S.A (Tesis inédita). Facultad de ciencias económicas y administrativas Universidad Autónoma de Occidente (Santiago de Cali-Colombia).

El trabajo de investigación evidencia la relevancia con la que cuenta hoy en día la satisfacción de las necesidades del cliente por parte de las empresas proveedoras de bienes o servicios. En este contexto, la autora de la tesis en mención logró demostrar mediante el análisis de factibilidad que a través de la aplicación de herramientas de control y seguimiento de los procesos involucrados en la atención al cliente fue posible la identificación de los puntos clave que garantizan la satisfacción total del cliente.

Por otro lado, el trabajo de titulación de los autores (Botia & Rivera, 2008). Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá. (Tesis inédita). Universidad de la Salle facultad de administración de empresas Bogotá, D.C. Enfatiza la implementación de políticas y objetivos internos que encaminen al personal a la prestación de un servicio de calidad.

En esta investigación los autores proponen el diseño de un modelo de servicio al cliente para la empresa, el cual consiste en la elaboración de una base de datos de los clientes frecuentes de la empresa y de esta manera realizar un análisis exhaustivo de las necesidades prioritarias de los consumidores, lo que permitirá a la empresa definir políticas y estrategias que permitan cumplir con esas necesidades identificadas y garantizar la satisfacción del cliente.

Estas dos investigaciones citadas sirvieron en gran medida para tener una perspectiva concreta sobre la dirección en la cual se debía encaminar el trabajo investigativo.

Para la elaboración de esta investigación fue fundamental sustentarse en las dos investigaciones, ya que permitieron tener una mejor comprensión de la situación actual en la que se encuentra CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas y elaborar en base a una investigación exhaustiva la propuesta alternativa que permita mejorar las deficiencias existentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para mejorar la calidad de la atención al cliente respecto al servicio de solicitudes para reubicación o cambio de medidores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir métodos prácticos que reduzcan el tiempo empleado en el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

- Implementar mecanismos que permitan llevar un control de inventario óptimo de los equipos y materiales utilizados en el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

- Reducir la cantidad de documentación solicitado a los usuarios, para optimizar el recurso tiempo en el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Método de la investigación

El autor Heinemmann (2003) considera la metodología como "las técnicas y herramientas que se utilizan en una investigación para la resolución de un problema o hipótesis" (p.12).

Si se quiere efectuar una investigación, es indispensable saber con qué herramientas se dispone y cuándo es factible la implementación de estas herramientas. Debido a que la calidad del trabajo de investigación tiene como una de sus bases fundamentales el conocimiento solido de metodologías y técnicas debidamente aplicadas que son aspectos que dan valor agregado a una investigación responsable.

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo no experimental, ya que no se trataron variables de manera directa, sino más bien se basó el trabajo en la información que se recabó mediante la aplicación de las herramientas y metodologías que hicieron que esta investigación sea considerada de tipo descriptivo.

Para la obtención de información relevante para el desarrollo de este trabajo, se partió directamente de las fuentes consideradas primarias, que están compuestas por la población general de los clientes externos de la empresa Corporación Nacional Eléctrica EP, y los clientes internos involucrados en el proceso atención al cliente para el cambio de medidores, que son los colaboradores de la empresa.

Se utilizaron instrumentos de investigación para la obtención de información, como encuestas, entrevistas y observación directa.

2.2 Universo y muestra

La población para encuestar se compuso de 202 personas, correspondientes a la población de clientes externos de la empresa, muestra que concierne a los abonados del plan cuatro en la ciudad de Esmeraldas, que abarca a las calles Eugenio Espejo manzana dos hasta la avenida Eloy Alfaro – Santas Vainas según el distributivo sectorial.

Es importante mencionar que se tomó como referencia para la muestra a los abonados de este sector (plan cuatro) ya que ha sido el primer sector tomado en cuenta para la ejecución de trabajos de cambio de medidor dentro de la planificación establecida por la empresa.

La población para realizar las entrevistas se compuso de cuatro personas. Con la finalidad de contar con la mayor cantidad de información posible y veraz que sirva como sustento para el desarrollo del presente trabajo, se aplicó la entrevista a las personas que ocupan los siguientes cargos dentro de la empresa.

Tabla nº1
Colaboradores CNEL EP entrevistados

PERSONAL	**Nº**	**INSTRUMENTO**
Asistente de atención al cliente	1	Entrevista
Jefe de matrícula	1	
Jefe de bodega	1	
Coordinador de atención al cliente	1	
TOTAL	4 PERSONAS	

2.3 Instrumentos

2.3.1 Encuestas

Se aplicaron encuestas a la muestra seleccionada. En estas encuestas fue posible obtener información relevante para la elaboración de este trabajo, puesto que se logró conocer aspectos que inciden en la calidad de la prestación del servicio por parte de los colaboradores de la Corporación Nacional Eléctrica EP, indicadores que influyen en la satisfacción del cliente externo y demás aspectos relevantes que permitieron realizar el análisis y posterior planteamiento de una propuesta a la problemática existente.

2.3.2 Entrevistas

La información que se logró obtener a través de las entrevistas aplicadas fue clave para el desarrollo de esta investigación, ya que permitió contar con información de todo el personal que está involucrado en el proceso de atención al cliente en el cambio de medidores.

Las entrevistas permitieron tener una idea cercana a la situación real del proceso, permitió definir posibles indicadores de factores críticos del proceso, posibles cuellos de botellas y demás inconvenientes en los subprocesos que generan problemas más relevantes al momento de su articulación con el proceso principal.

Luego del analizar y contrastar la información de las entrevistas con la información obtenida mediante la aplicación de los otros instrumentos fue posible determinar los factores más importantes a ser considerados para el favorable desarrollo de la investigación.

2.3.3. Observación

Los resultados que se obtuvieron mediante la técnica de la observación directa fueron considerados datos estadísticos originales, motivo por el cual implicaron al desarrollo de esta investigación un aporte sustancial.

Se aplicó observación directa con la finalidad de identificar las tendencias en el comportamiento de los clientes de CNEL EP, las características que se presentaban como denominador común y que sirvieron como indicadores para tener un criterio fundamentado en la realidad de la problemática existente y que permitió elaborar una propuesta acorde a la realidad del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

2.3.4 Fuentes de información

Información primaria

La información primaria estuvo determinada por los datos obtenidos a través de las encuestas a la muestra de 202 usuarios de CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas y por las entrevistas aplicadas a los cuatro funcionarios de la empresa.

Por otro lado, se hizo uso de la técnica de la observación directa a varios de los subprocesos que involucra el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, de esta manera fue posible obtener información complementaria para el análisis final de todos los datos levantados.

Información secundaria

Varias de las citas utilizadas en este trabajo fueron obtenidas de textos de carácter académico o científico. A su vez fue necesario respaldarse también en revistas

científicas y trabajos académicos de diferentes autores. Toda esta información sirvió para dar relevancia y fundamentación al contenido de la investigación.

Información terciaria

Se utilizó referencias de buscadores web que cuentan con base de datos académicas como es el caso de GOOGLE BOOKS y GOOGLE ACADÉMICO.

2.3.5 Verificación de la información

Es necesario indicar que la aplicación de todos los instrumentos para el levantamiento de información, al igual que el análisis e interpretación de los datos recabados fue realizada en su totalidad por el autor de la investigación, respetando todas las bases legales, con el fin de garantizar la veracidad del contenido de este trabajo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Se analizaron todos los resultados que se obtuvieron mediante la implementación de los instrumentos para levantamiento de información (Encuesta, entrevista, observación directa) a la muestra establecida en la investigación.

Para las encuestas la muestra se conformó por los clientes que solicitan el servicio de cambio e instalación de los medidores en la empresa.

Para las entrevistas la muestra se conformó por los servidores de la empresa que mantienen el contacto directo con los usuarios del servicio.

La finalidad de este procedimiento fue determinar los puntos críticos del problema que presenta la Corporación Nacional de Electricidad E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas en el cumplimiento del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores. En este sentido, se tomaron los datos que se consideró pertinentes para desarrollar una propuesta alternativa que ayude a solventar el problema antes mencionado, mejorar la prestación y la calidad del servicio.

3.2 Análisis y descripción de los resultados

Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron interpretados de manera porcentual en relación al total de la muestra encuestada.

Se realizó el análisis descriptivo de las entrevistas aplicadas al personal de CNEL y a las fichas de observación directa.

3.2.1 Encuesta aplicada a los usuarios de la CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas perteneciente al Plan 4 del sector de Santas Vainas.

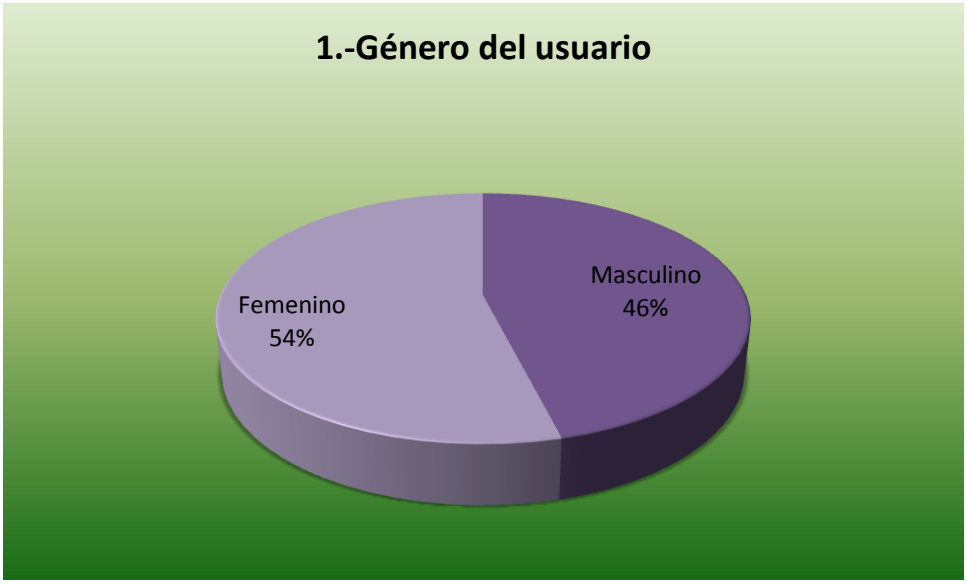


Gráfico Nº3
Genero del usuario

Según indica el gráfico número 3, con un resultado equilibrado de 54% para el género femenino y 46% para el género masculino, se logró determinar que son las mujeres quienes más asisten a realizar trámites a las oficinas de atención al cliente de la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

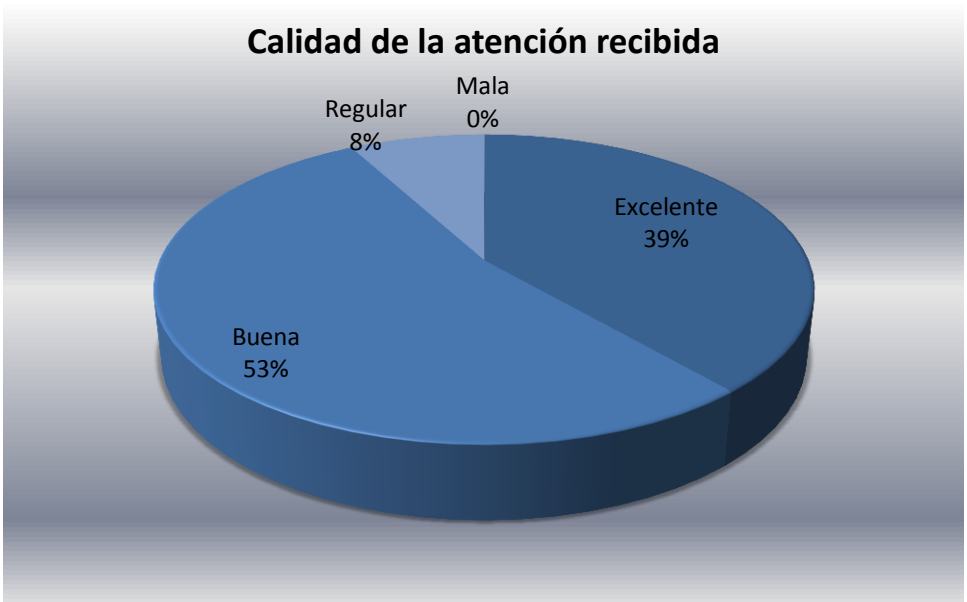


Gráfico Nº4
Calidad de la atención

Para conocer la percepción que tiene el usuario de CENEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas en cuanto a la calidad de la atención recibida por parte de los funcionarios de las oficinas de atención al cliente, fue propicio consultar la opinión acerca del servicio que reciben, obteniendo por respuesta que el 39% considera que es excelente, el 53% que es buena, el 8% manifestó que la atención era regular.

Los datos porcentuales obtenidos muestran claramente que si bien es cierto no existen opiniones que califiquen el servicio de atención al cliente como malo, es evidente que no se hallan resultados favorables que den indicio de un encaminamiento hacia la satisfacción total del cliente por parte de CENEL.

Como lo indica el gráfico #4, con un 39% de usuarios que califica el servicio como "excelente", queda espacio para cuestionarse sobre si en la gestión de CENEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, como empresa estatal prestadora de servicios eléctricos, se están aplicando todos los esfuerzos y metodologías necesarias para lograr la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de procesos.

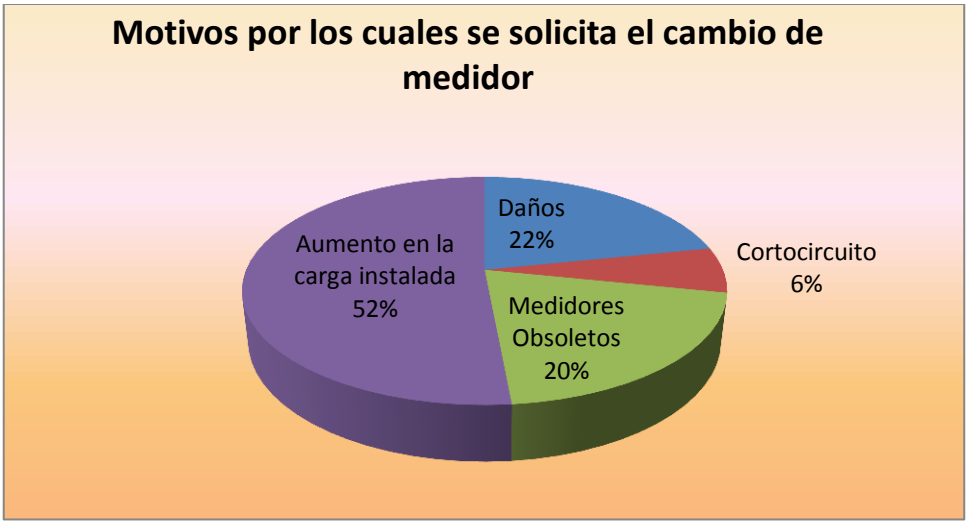


Gráfico Nº5
Motivos para la solicitud de cambio de medidores

Con la finalidad de conocer los factores principales que inciden para que el usuario de CENEL realice la solicitud de un nuevo medidor, se planteó la pregunta que se muestra en la gráfica #5. El aumento de la carga instalada con un 52% es el principal motivo de solicitud para cambio de medidores, seguido por el daño de los medidores que ocupan un 22%, a esto le siguen el cambio de medidores obsoletos que involucra a un 20% de la población encuestada y por último con un 6% se ubican los cortocircuitos como motivo de solicitud para cambio de medidores.

En este apartado, la información que se obtuvo mediante la interpretación y posterior análisis de los resultados sirvió para conocer los principales motivos que inciden en los procesos de solicitud de cambio de medidores. Es indiscutible que el mayor porcentaje de solicitudes se generan a partir del aumento de la carga instalada, según las encuestas con un 52%. A través de esta información obtenida el investigador podrá proponer la implementación de proyecciones en relación a la carga energética de los medidores según la cantidad de aparatos eléctricos, de esta manera los responsables del proceso de cambio de medidores tomen las medidas preventivas (stock de materiales, planificación

por sectores, entre otras.) con la finalidad de evitar los estancamientos en el proceso de cambio de medidores.

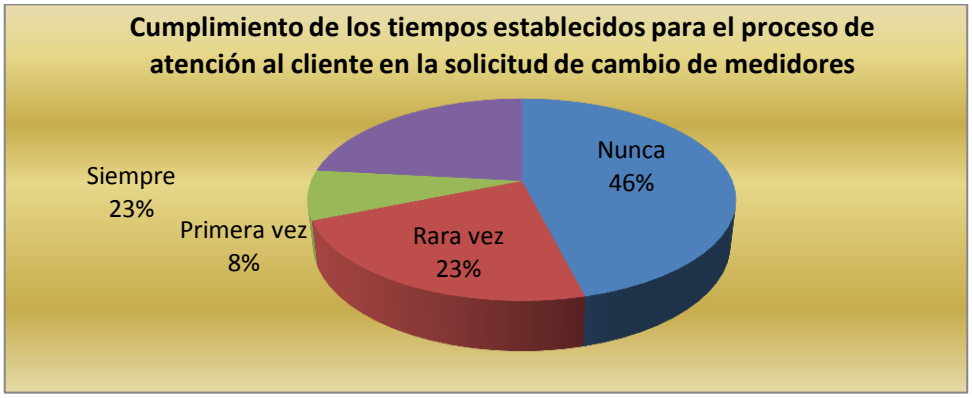


Gráfico Nº6
Cumplimiento de los tiempos establecidos

Debido a que la presente investigación busca contribuir en la mejora del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, se consideró necesario preguntar a los usuarios sobre uno de los indicadores más importantes para el mejoramiento de este servicio.

Se consultó al total de la población encuestada si CNEL cumplía con el tiempo establecido en el manual de procedimientos (ocho días) para el cambio de medidores, a la cual el 46% fue contundente en manifestar que nunca se cumple el plazo estipulado, un 23% manifestó que siempre se cumple con el plazo y por último el 23% restante de la población encuestada que ha solicitado cambio de medidores manifestó que rara vez CNEL cumple con el plazo definido para cambio de medidores.

Como muestra la gráfica #6, el 46% de usuarios que manifestaron que no se cumplen los tiempos establecidos sumado al 23% de encuestados que expresaron que rara vez se cumple con el tiempo estipulado para el proceso, se convierte en un grupo claramente definido de usuarios insatisfechos con el servicio de CNEL en lo que al servicio de cambio de medidores respecta.

El presente trabajo permitió identificar todos los factores que involucran el retraso en el tiempo para el cambio de medidores y demás factores que inciden en la articulación de los procesos ejecutados por CNEL.

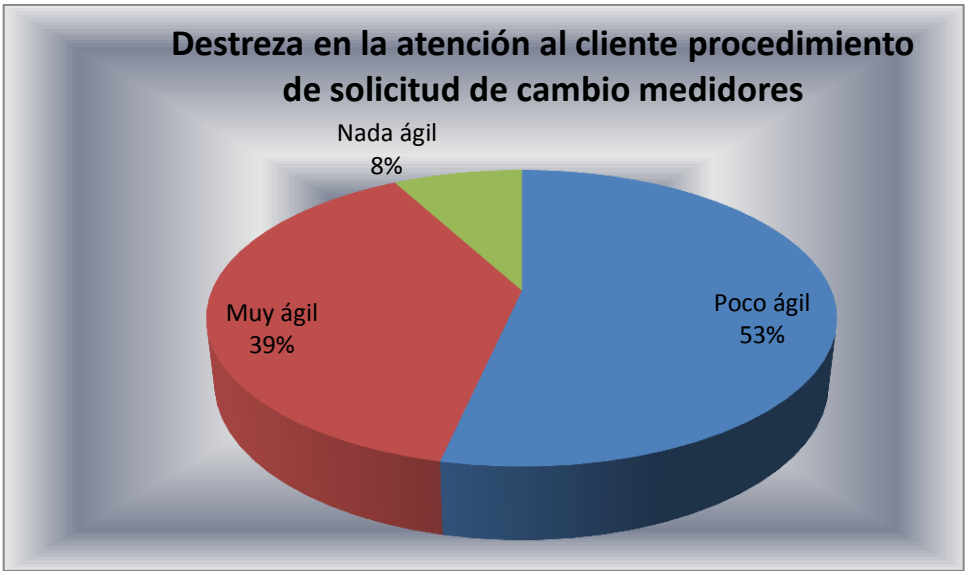


Gráfico Nº7
Destreza en la atención al cliente

El gráfico # 7 muestra que el 53% de los encuestados manifestaron que el personal de atención al cliente de CNEL tramita de manera poco ágil las solicitudes de cambio de medidores, el 39% expresó mediante las encuestas que las solicitudes se tramitan de manera muy ágil y un reducido 8% correspondiente a 16 personas del total de la población, definió como nada ágil la gestión del personal de atención al cliente en la tramitación de las solicitudes de cambio de medidor.

Como se ha venido evidenciando a lo largo del desarrollo de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas al total de usuarios que conforman la población de estudio, existe una reiterada insatisfacción por parte de los clientes de CNEL EP, situación que se genera debido al incumplimiento de varios procesos; lo cual genera poca calidad en la prestación del servicio.

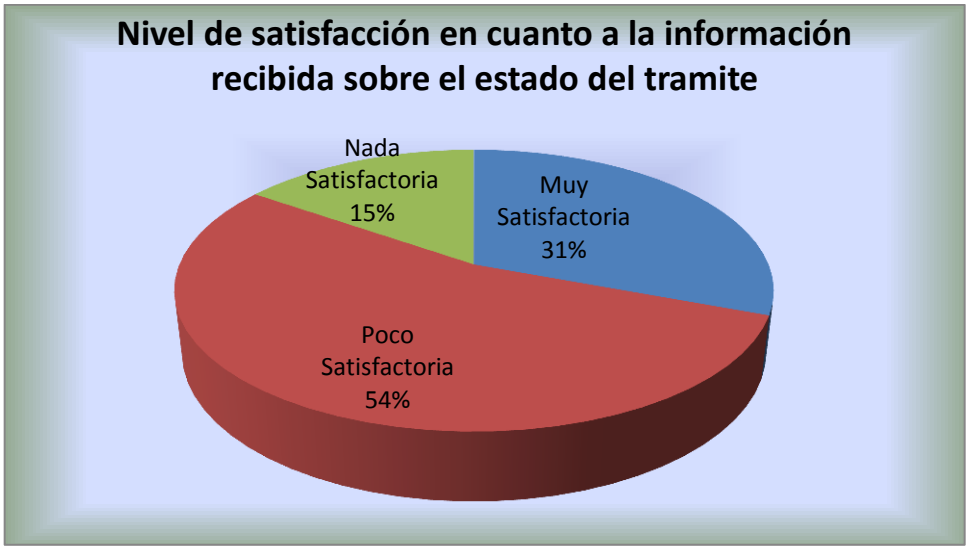


Gráfico Nº 8
Nivel de satisfacción del cliente

De acuerdo al gráfico # 8, un 54% de los encuestados considera que las veces que han solicitado información sobre el estado del trámite correspondiente al cambio de medidor es poco satisfactoria, un 31% expresó que la información que obtuvo fue muy satisfactoria y el 15% restante manifiesta que no fue nada satisfactoria la información que obtuvo en relación al trámite de cambio de medidor.

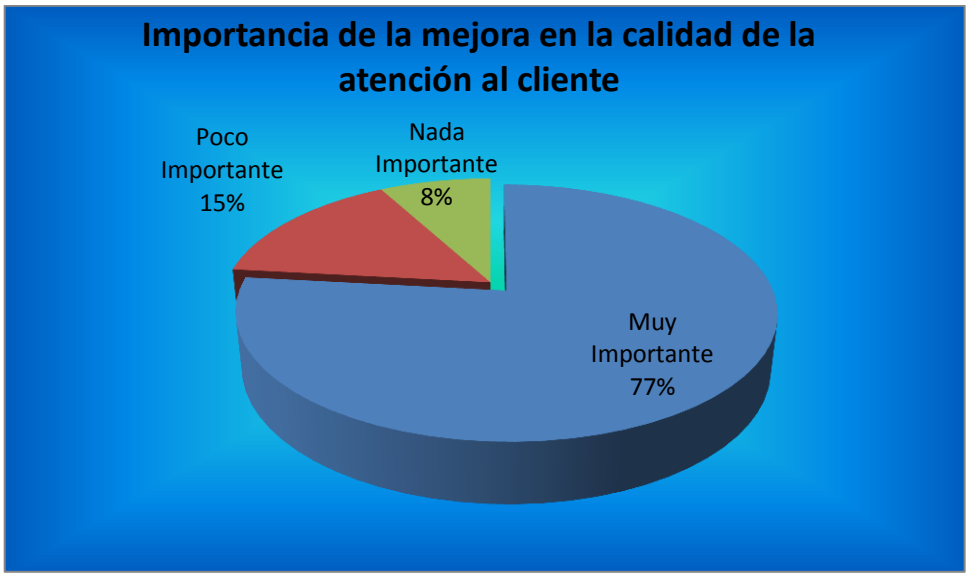


Gráfico Nº 9
Importancia de la mejora de la calidad del servicio

El gráfico #9 evidencia lo importante que consideran los usuarios a la mejora de la atención al cliente por parte del personal de esa área con un 77%, el 15% manifestó que la mejora de la atención al cliente por parte del personal de CNEL es un aspecto poco relevante y por último el 8% de los encuestados consideraron que la mejora de la atención al cliente no tiene ninguna importancia para ellos.

En referencia al porcentaje de mayor peso mostrado en la gráfica, cabe mencionar que los usuarios del servicio de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas consideran relevante la mejora de la atención al cliente razón por la cual, la presente investigación busca determinar todos los agentes que incurren en la calidad de los procesos y en base a esto diseñar una propuesta aplicable y ajustada a la realidad de la empresa.

3.2.2 Análisis de las entrevistas

Con la finalidad de sustentar esta investigación para darle validez y credibilidad técnica en todos los aspectos concernientes a los problemas que presenta la atención al cliente de CENEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, se consideró importante entrevistar a los actores principales involucrados en el proceso antes mencionado.

Se buscó contrastar la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas con los datos recabados mediante las entrevistas. En este sentido, se pretendió obtener respuestas sobre el origen de los aspectos contraproducentes que se identificaron mediante la aplicación de las entrevistas a los clientes de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, determinar los puntos críticos que originan los problemas en la atención al cliente y proponer soluciones viables.

Ing. Carlos Santos, Coordinador del Área de Atención al Cliente CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas, manifestó que: "Uno de los problemas medulares en el proceso de atención al cliente en el cambio de medidores es la falta de materiales en bodega".

El personal que realiza las inspecciones es insuficiente para dar cobertura a toda la ciudad, de momento se cuenta con dos técnicos encargados de realizar las inspecciones e ingresar la información a las bases de datos, situación que es inapropiada ya que no se logra dar cobertura a toda el área de la que son responsables.

Uno de los inconvenientes es la falta de información efectiva que proporciona el cliente para la realizar el trámite de cambio de medidor en la CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas.

Ing. Lenin Morán, Jefe de Atención al Cliente de la CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas indica que: "Un problema que afecta los tiempos de la atención al cliente es la falta de capacitación del personal en los aspectos técnicos."

Existe un mal manejo en el control de las órdenes de instalación de medidores, e inspecciones, todo esto se suscita debido a que no se aplican de manera correcta los procedimientos.

El área de atención al cliente debe mejorar en la difusión de las normas y reglamentos en lo que concierne al proceso de cambio de medidores para así poder hacer frente a la problemática que se ha originado con los tiempos de respuesta.

El Ing. Carlos Yanuzelly, Jefe de Bodega de CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas, expresa que existe un mal manejo de inventario en la bodega.

Es muy común el excedente de ciertas piezas de los medidores y el faltante de otras, motivo por el cual existen retrasos en la atención al cliente para la colocación de los medidores.

Las piezas que con más frecuencia hacen falta son los sellos de seguridad del medidor, los cuales tienen como finalidad impedir que los usuarios manipulen el aparato, otro elemento que comúnmente no se encuentra en el stock de la bodega de CNEL son los conductores de energía, los cuales conectan al medidor con la línea eléctrica de la empresa y con menos recurrencia suelen hacer falta las grapas y fusibles aéreos.

La falta de estas piezas se presenta debido al ineficiente manejo en el inventario de la bodega, lo cual impide tener un dato exacto de los componentes existentes, los que están por terminarse y los que ya no existen en bodega.

La Sra. Gladys Valencia, Asistente de Talento Humano de CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas**,** expresó que los tiempos de respuesta en el proceso de al cliente para el cambio de medidores es aceptable, aunque en ocasiones se prolonga debido a la falta de materiales.
También resaltó que la información proporcionada por el usuario en la mayoría de los casos es incorrecta, lo cual conlleva al retraso del proceso.

Los cuatro entrevistados coincidieron en mencionar que es necesario implementar mejoras en el proceso de atención al cliente para el cambio de medidores y a su vez señalaron como el factor crítico más relevante al incumplimiento de los tiempos para el cumplimiento del proceso.

Coinciden también manifestando que el tiempo de respuesta del proceso de cambio de medidores está entre aceptable y exagerado, y que urge definir estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso de atención al cliente a través de metodologías de mejora continua, específicamente la filosofía justo a tiempo y de las 9 s.

3.2.3 Análisis fichas de observación

Con la finalidad de contrastar la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta y de la entrevista como instrumentos, se utilizó la observación directa con el objetivo de reafirmar los datos ya obtenidos.

A continuación se presenta las fichas de observación diseñadas con su respectivo análisis.

Ficha de observación 1

CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas – Atención al cliente	
Cuadro de Observación 1	**Fecha: 2-junio-2015**
Descripción: Se pudo evidenciar que en el área de atención al cliente en el horario matutino se receptaron 12 reclamos, de los cuales cuatro estaban relacionados directamente al proceso de cambio de medidores. Los clientes hacían referencia a que no se ha cumplido con el tiempo estipulado para el cambio del medidor por parte de la empresa.	

La ficha de observación N°1 permitió corroborar la información obtenida a través de las encuestas, en donde varios de los análisis de las preguntas planteadas se palpó la insatisfacción del cliente con el servicio brindado por el personal de atención al cliente de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas en cuanto al proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores

Ficha de observación 2

CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas – Atención al cliente	
Cuadro de Observación 2	**Fecha: 2-junio-2015**
Descripción: Las asistentes de atención al cliente en el cumplimiento de sus funciones, expresaron a dos de los usuarios que se acercaron a reclamar sobre el retraso en la colocación de los medidores que el problema estaba relacionado con la falta de medidores, solicitaron gentilmente a los usuarios tener paciencia hasta que se tenga el material necesario y se procesa con la colocación de los medidores. En los otros dos casos, las asistentes de atención al cliente manifestaron a los usuarios que la información que habían proporcionado no era la correcta y por esa razón se había	

generado el retraso en la colocación de los medidores.

La ficha de observación N°2 ratifica lo mencionado por el Ing. Carlos Santos, Coordinador del Área de Atención al Cliente en la entrevista aplicada, en donde manifiesta que uno de los problemas que genera retraso en el proceso de cambio de medidores, es que generalmente el usuario proporciona información con inconsistencia (número telefónico erróneo, dirección domiciliaria inexacta, datos del titular equívocos).

Ficha de observación 3

CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas – Atención al cliente	
Cuadro de Observación 3	**Fecha: 4-junio-2015**
Descripción: En dos de los casos en los cuales los usuarios se acercaron a las oficinas de atención al cliente a efectuar reclamo formal por el excedente del tiempo de respuesta en la colocación de medidores, el personal de atención al cliente justificó el incumplimiento manifestando que no se contaban con los sellos de seguridad de los medidores.	

La información que contiene la ficha de observación N° 3, evidencia que efectivamente CNEL presenta problemas en el manejo del inventario de componentes de los medidores. Es este, uno de los puntos críticos con más relevancia dentro del problema en el incumplimiento de los tiempos para la colocación de medidores.

A través de la comparación entre datos recabados en la ficha de observación y la información que se obtuvo por medio de la entrevista al El Ing. Carlos Yanuzelly, Jefe de Bodega de CNEL E.P, se evidencia que hay coincidencia total en ambos criterios.

3.2.4 Análisis situacional FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad de una organización. De esta manera resulta más fácil comprender e

identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento, así como las posibles soluciones a los problemas que presente la empresa.

Por esta razón, en la presente investigación se implementó esta herramienta con la finalidad de que en base a la información que se obtuvo a través de las encuestas, entrevistas y fichas de observación, determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el proceso de la atención al cliente para cambios de medidores en la Corporación Nacional de Electricidad E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas.

TABLA Nº 2

Matriz FODA

FORTALEZAS	✚ Personal clave con experiencia en el sector eléctrico ✚ Unidad de negocio con buenas prácticas ✚ Administración corporativa ✚ Adquisición de bienes y servicios considerando economía de escalas	✚ Voluntad política para la inversión en el sector eléctrico ✚ Estabilidad del mercado ✚ Institucionalidad pública y privada en el ámbito eléctrico ✚ Normativa y voluntad política para la gestión empresarial del sector eléctrico	**OPORTUNIDADES**
DEBILIDADES	✚ Falta de un adecuado enfoque al cliente ✚ Falta de estructura orgánica para administración por procesos ✚ Ausencia de planes de capacitación integrales ✚ Deficiente manejo del inventario en cuanto a piezas y componentes de los medidores	✚ Rotación de cargos directivos del sector eléctrico ✚ Mejores propuestas laborales ✚ Limitación de recursos para operación y mantenimiento ✚ Cultura de pago	**AMENAZAS**

Descripción de los elementos de la matriz FODA

Fortalezas

- **Personal clave con experiencia en el sector eléctrico**

  La estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas se sustenta esencialmente en funcionarios técnicos y administrativos, la mayoría de estos con conocimiento y trayectoria en el sector.

- **Unidad de negocio con buenas prácticas organizacionales**

  CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, ha desarrollado buenas prácticas organizacionales, situación que pueden ser aprovechadas por el talento humano de la unidad de atención al cliente, pasa asimilar nuevas metodologías o filosofías que aporten a la mejora de la gestión.

- **Administración corporativa**

  La administración corporativa de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas hace posible coordinar de mejor manera las diversas actividades ejecutadas por la unidad, contribuyendo a la estandarización de los procesos de la corporación.

- **Adquisición de bienes y servicios considerando economía de escalas**

  El direccionamiento corporativo de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, permite atender las necesidades que se presenten en las diferentes direcciones/departamentos, mediante la adquisición de bienes y servicios en volumen, concibiendo economías de escala y el consecuente abaratamiento de los productos que cubren dichas necesidades.

Oportunidades

- **Voluntad política para la inversión en el sector eléctrico**

  El gobierno ha dispuesto que los sectores estratégicos deban incrementar la cobertura y mejorar la calidad del servicio que se provee a nivel nacional, en ese sentido, otorga recursos económicos para que sean invertidos y debidamente encaminados a la mejora de los procesos y por ende aportar directamente al cambio de la matriz productiva.

- **Estabilidad del mercado**

  CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas tiene un mercado definido con un con un alto consumo per cápita, lo cual garantiza en cierta medida que exista liquidez para la empresa.

- **Institucionalidad pública y privada en el ámbito eléctrico**

  Existe cooperación de las universidades locales, empresas privadas del medio e instituciones públicas, situación que está siendo aprovechada por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas y debe ser fortalecida con la finalidad de mejorar la calidad en la ejecución de los procesos y mejorar la capacidad de la gestión.

- **Normativa y voluntad política para la gestión empresarial del sector eléctrico**

  La ley orgánica de empresas públicas y la ley orgánica del servicio público de energía eléctrica incentivan en varios de sus artículos y estatutos la aplicación de mecanismos, herramientas, sistemas entre otras, que promuevan la mejora continua en los procesos y garanticen la satisfacción del cliente mediante la prestación de un servicio de calidad.

Debilidades

- **Falta de un adecuado enfoque al cliente**

CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas en los últimos años no ha medido los niveles de satisfacción de los clientes de manera permanente, excepto a iniciativas personales individuales de ciertos funcionarios del área de talento humano.

- **Falta de estructura orgánica para administración por procesos**

La inexistencia de una estructura orgánica que se apegue a las nuevas exigencias en función al modelo de gestión para el sector eléctrico en vigencia es una debilidad para la empresa. En este sentido al contar con esta herramienta administrativa, no es posible alcanzar una administración del talento humano eficiente y a su vez se produce una deficiencia en la calidad de los procesos, situación que termina en la insatisfacción del cliente.

- **Ausencia de planes de capacitación integrales**

CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas en la actualidad ha venido implementando planes de capacitación sin realizar una identificación minuciosa de las necesidades que presenta los diferentes procesos en la empresa.

- **Deficiente manejo del inventario en cuanto a piezas y componentes de los medidores**

A la fecha en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas existe un manejo ineficiente del inventario en cuanto a los componentes del medidor se refiere, existe excedente de ciertas piezas y sobrantes de otras, lo que significa para el área técnica de atención al

cliente en el proceso de cambio de medidores, el retraso en el cumplimiento de la solicitud o en el peor escenario el incumplimiento del requerimiento.

Amenazas

- **Rotación de cargos directivos del sector eléctrico**

El cambio constante del personal que ocupa los cargos directivos en el sector eléctrico y por ende en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, impide que se pueda establecer estrategias para la mejora de procesos a mediano o largo plazo.

- **Mejores propuestas laborales**

Ante mejores propuestas salariales en el país, existe la posibilidad de que personal que tenga en Know How de la institución y que haya sido capacitado y entrenado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, decida aceptar la oferta laboral de otras empresas públicas o privadas.

- **Limitación de recursos para operación y mantenimiento por recortes presupuestario anuales.**

Los recursos que se destinan anualmente para las actividades operacionales y de mantenimiento no cumplen con la demanda o proyección esperada debido a cambios en el presupuesto anual destinado a CNEL EP.

- **Cultura de pago**

El consumidor no realiza el pago de su cuenta en las fechas previstas por la empresa, esto puede afectar a la liquidez de la empresa y esta a su vez verá limitada la capacidad de inversión en mejoras.

Ponderación de la Matriz EFI (Evaluación de factores internos) y Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Mediante la ponderación de la matriz EFI y de la matriz EFE se buscó resumir y evaluar la fortalezas y debilidades más relevantes que intervienen en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

Es importante añadir que para la asignación de pesos a cada factor utilizado en las diferentes matrices se consideró trabajar con valores de 0,00 para describir los factores nada importantes a 1.00 como tope para factores absolutamente importantes y una calificación en escala de 1 a 4 para definir el grado de importancia del factor como indica la teoría para la implementación de estas matrices.

El total de la ponderación puede estar entre un mínimo de 1.0 a una ponderación máxima de 4.0, siendo de esta manera la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados que se encuentren por debajo de 2.5, muestran que la empresa es débil en cuanto sus factores internos se refieren, mientras que los promedios por arriba de 2.5 indican una posición positiva en cuanto a sus fortalezas, lo mismo aplica para los factores externos.

TABLA Nº 3
Matriz EFI Fortalezas

MATRIZ EFI N°1.- Evaluación de factores internos				
Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Personal clave con experiencia en el sector eléctrico**	0,3	3	0.9
2	**Unidad de negocio con buenas prácticas**	0,2	3	0.6

3	**Administración corporativa**	0,2	3	0.6
4	**Adquisición de bienes y servicios considerando economía de escalas**	0,3	4	1.2
	Sumatoria	1	13	3.3

TABLA Nº 4
Matriz EFI Debilidades

MATRIZ EFI N°2.- Evaluación de factores internos				
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Falta de un adecuado enfoque al cliente**	0,4	3	1.2
2	**Falta de estructura orgánica para administración por procesos**	0,1	3	0.3
3	**Ausencia de planes de capacitación integrales**	0,1	2	0.2
4	**Deficiente manejo del inventario en cuanto a piezas y componentes de los medidores**	0,4	4	1.6
	Sumatoria	1	12	3.3

Análisis matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Según los datos obtenidos luego de realizar la ponderación de los factores internos, se evidencia que CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas cuenta con fortalezas substanciales, que implementadas de manera correcta, aportarían a la mejora de procesos dentro de la empresa.

Por otro lado se hacen presentes debilidades puntuales que pueden incidir en la calidad del producto final y a su vez verse afectada la satisfacción del cliente.

TABLA Nº 5
Matriz EFE Oportunidades

MATRIZ EFE N°3.- Evaluación de factores externos				
Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Voluntad política para la inversión en el sector eléctrico**	0,6	3	1,8
2	**Estabilidad del mercado**	0,2	1	0,2

3	**Institucionalidad pública y privada en el ámbito eléctrico**	0,1	1	0,1
4	**Normativa y voluntad política para la gestión empresarial del sector eléctrico**	0,1	1	0,1
	Sumatoria	1	6	2,2

TABLA Nº 6
Matriz EFE Amenazas

MATRIZ EFE N°4.- Evaluación de factores externos				
Amenazas		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Rotación de cargos directivos del sector eléctrico**	0.4	3	1.2
2	**Mejores propuestas laborales**	0.2	1	0.2
3	**Limitación de recursos para operación y mantenimiento**	0.2	1	0.2
4	**Cultura de pago**	0.2	1	0.2
	Sumatoria	1	5	1.8

Análisis matriz EFE (Evaluación de los factores externos)

El análisis de la matriz EFE en la ponderación muestra que tanto las amenazas como las oportunidades no inciden de manera directa en el proceso de atención al cliente para cambio de medidores ejecutado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas. Pero es necesario recalcar que se deben tener en cuenta como posibles alternativas que pueden modificar la realización del proceso en cuestión.

Matriz IE (Factores internos y externos)

TABLA Nº 7
Matriz IE Factores internos y externos

		RESULTADOS MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3 a 4	**PROMEDIO 2 a 2.99**	**DEBIL 1 a 1.99**
RESULT	**ALTO 3 a 4**			

	MEDIO 2 a 2,99		**2,6**	
	BAJO 1 a 199			

Análisis matriz IE (Factores internos y externos)

Análisis situacional del proceso

Mediante la matriz IE se logró determinar que la situación actual del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores ejecutado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, se encuentra en un rango de promedio aceptable, pero al tratarse CNEL EP una empresa pública clave para la transformación de la matriz productiva, es necesario que se tenga en cuenta el presente análisis situacional del proceso y se busquen mecanismos que colaboren a que se desarrolle un cultura de mejora continua en la empresa. De esta manera se garantizaría el mejoramiento en la calidad de los procesos y la prestación de un servicio que logre brindar satisfacción al cliente.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Una vez culminado el análisis e interpretación de los datos, fue posible mediante la aplicación del instrumento FODA, describir el análisis situacional del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores en la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

Por lo que se realizó una comparación entre los resultados obtenidos y la información que hallaron los autores de las tesis mencionadas en el marco teórico de la investigación, con la finalidad de que por medio de esta semejanza se tomen los puntos más importantes que permitan el diseño de una propuesta acorde a la problemática que presenta la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas en la ejecución de uno de sus procesos.

En el primer estudio que se toma como referencia, Gladys Ortiz propone un Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos de gestión de calidad para CENDA DIAGNOSTICENTRE AUTOMOTOR SA. En el segundo estudio los autores Botia & Rivera, proponen el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente del grupo UNPHARM BOGOTÁ.

En la primera investigación, el autor determina que a pesar de que CENDA DIAGNOSTICENTRE AUTOMOTOR S.A está certificada con la ISO:9001:2008, norma que le obliga a la empresa garantizar la satisfacción del cliente, la realidad de la

empresa es que no se está cumpliendo de manera correcta en la ejecución de sus procesos internos, motivo por el cual existen muchos reclamos por parte de sus clientes.

Como problema principal el investigador halló que existe un déficit de empleados, lo cual conlleva a que el servicio sea demasiado lento.

Para esta problemática el investigador propone el seguimiento y medición de la calidad del producto como herramienta para la mejora continua. Se espera que mediante la aplicación de la propuesta, CENDA DIAGNOSTICENTRE AUTOMOTOR S.A logre fortalecer el concepto de servicio no conforme y lo oriente a la oportunidad de mejorar el nivel en la calidad de la prestación del servicio, con base en las estadísticas de los eventos observados (Seguimiento y medición del producto para la mejora continua).

Para la segunda investigación los autores Botia & Rivera lograron identificar que UNPHARM BOGOTÁ no cuenta con una línea especializada que brinde información oportuna e inmediata al cliente, esto se ha originado debido a que el GRUUPO UNPHARM BOGOTÁ no ha realizado nunca una evaluación del servicio ofrecido a sus clientes y por ende no se han tomado medidas correctivas para solventar los inconvenientes presentes en la empresa.

Por otro lado, los autores identificaron que los procesos que ejecuta el GRUPO UNPHARM BOGOTÁ no están debidamente definidos, de manera que no existen manuales de procedimientos que permitan monitorear el cumplimiento de manera correcta.

Con el fin de remediar esta situación adversa que se presenta en la empresa, los autores proponen el diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente, con el objetivo de fortalecer vínculos con el cliente y mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para cumplir con los requisitos que demanda el cliente y garantizar la satisfacción.

Como se pudo mostrar, las dos investigaciones señaladas se asemejan mucho a la realidad actual que presenta CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

Por otro lado, en las investigaciones citadas para la presente discusión cada autor planteó una propuesta diferente para dar solución a las problemáticas identificadas en las empresas. Por una parte se proponen políticas que garanticen la calidad del servicio y por otra parte se plantea el seguimiento y medición de la calidad del servicio como herramienta para la mejora continua de la empresa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Una vez realizada la discusión en la cual se realizaron comparaciones de trabajos parecidos al presente trabajo investigativo, fue posible determinar las conclusiones que se detallan a continuación.

5.1 Conclusiones

- Los clientes de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas no se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la empresa en la atención a las solicitudes de cambio de medidores.

- Se pudo evidenciar la situación actual del Proceso para la Atención a Solicitudes de Reubicación o cambio de medidores que ejecuta de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, mostrándose que existen ineficiencias en varios de los subprocesos.

- Fue posible identificar los factores críticos puntuales que inciden en el incumplimiento del proceso de atención al cliente para el cambio de medidores.

- Se logró tener una perspectiva más amplia de la problemática que presenta CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, lo cual facilitó el desarrollo de una propuesta viable ajustada a la realidad de la empresa.

- Existe personal técnico limitado para cumplir con la cobertura programada para la realización del cambio de los medidores.

5.2 Propuesta alternativa

La atención al cliente como proceso dentro de una empresa ha logrado hoy en día convertirse en factor clave para garantizar la satisfacción del cliente, en este sentido la implementación de sistemas, métodos y filosofías orientadas a la mejora de la gestión de procesos administrativos se han convertido en la actualidad en herramientas indispensables para que las organizaciones mejoren la calidad de la atención al cliente.

Es por esta razón que a continuación se describe de manera detallada una propuesta como posible solución a la problemática que se ha generado en la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas en el proceso de atención al cliente para solicitudes de cambio de medidores.

5.2.1 Título de la propuesta

Aplicación de la filosofía de las 9s como herramienta para el mejoramiento de la calidad para la atención al cliente en la solicitud de cambio de medidores y la metodología "justo a tiempo" como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

5.2.2 Antecedentes de la propuesta

En la actualidad es cada vez más relevante para las organizaciones que sus clientes tengan una buena experiencia en cuanto al producto final a la atención recibida se trata.

Los clientes ya no necesitan que simplemente el producto se adecue a sus necesidades, sino que también requieren que la empresa se preocupen por garantizar su satisfacción

total, el cliente tiene que tener la certeza de que la empresa podrá ayudarle en aclarar todas las dudas que tenga. Es en este sentido que la atención al cliente desempeña un rol fundamental en garantizar que la experiencia del consumidor sea positiva.
Es por esta razón que se realizó la presente investigación, debido a que en la empresa no se han venido cumpliendo los procesos de manera correcta, se han formado ciertos niveles de insatisfacción en los clientes de la empresa, generando reiterados reclamos a la atención al cliente por la demora en la respuesta al proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

En el afán de determinar los factores que ocasionan la presencia de problemas en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, específicamente en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, se halló que el personal técnico que realiza el cambio de medidores no se da abasto para cumplir con todas las rutas asignadas en la planificación.

Otra situación que genera problemas al proceso, es la falta de componentes para la instalación de medidores. Según la información levantada y analizada se evidencia un mal manejo del inventario en la parte de piezas necesarias para la instalación de los medidores, situación que afecta a los tiempos estipulados para el cumplimiento del procedimiento y genera a su vez malestar al cliente.

Por otro lado se pudo identificar que la información que brinda el consumidor al personal de atención al cliente en la mayoría de los casos es inconsistente y se convierte en un cuello de botella para el proceso ya que no se puede lo puede ejecutar hasta que los datos erróneos no sean corregidos.

5.2.3 Ubicación sectorial del proyecto

- **Campo:** Administrativo y técnico

- **Área:** Seguimiento a la calidad de los procesos y filosofías orientadas a la mejora continua

- **Contenido:** Mejoras de procesos a través de la implementación de sistemas y filosofías organizacionales
- **País:** Ecuador

- **Provincia-Ciudad:** Esmeraldas-Esmeraldas

- **Institución:** CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

- **Sector:** Centro de la ciudad-sector de Santas Vainas

5.2.4 Propuesta para la implementación de filosofías y métodos empresariales para la mejora del proceso de atención al cliente para el cambio de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

Una filosofía organizacional para la mejora de proceso es una estructura que la empresa define para orientar e inspirar el comportamiento del talento humano. La filosofía organizacional representa en otras palabras la manera de pensar de la organización o en su defecto del área, unidad, o departamento de la empresa en donde se vaya a implementar la metodología de trabajo.

Para el caso de estudio que se está tratando en este trabajo de investigación, luego de realizar todos los análisis pertinentes, comprender el problema hallado en todas sus dimensiones y determinar las herramientas más apropiadas para coadyuvar a CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas superar los percances latentes en el cumplimiento correcto del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, se ha considerado necesario la implementación de filosofías y métodos para la mejora de procesos organizacionales.

Se propone por un lado la implementación de la filosofía de las 9s como metodología para el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente.

Por otro lado, se propone también la utilización del método justo a tiempo por sus siglas en inglés (Justo a tiempo), aplicado directamente al control de inventario de componentes para las instalaciones de medidores por parte de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

A continuación se detalla de manera más clara cada una de las propuestas indicadas anteriormente.

5.2.5 Filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso de cambio de medidores efectuado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

El mundo globalizado de hoy en día motiva a que las empresas mantengan un régimen de competitividad y mejora en la calidad de sus servicios y productos. De esta manera surgen un sinnúmero de métodos, tendencias gerenciales y filosofías que se encargan de la atención al cliente. Por mencionar algunas de las más conocidas, están la reingeniería de negocios, la gestión de procesos, six sigma, la mejora continua.

De todos los métodos, técnicas y filosofías dirigidas a la mejora de los procesos de atención al cliente hay una que sobresale y se encaja de manera perfecta como instrumento aplicable a la problemática existente en el proceso de atención al cliente en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

Por su carácter de desarrollo armonioso a nivel institucional y de procesos, la filosofía japonesa de las 9s brindará un enfoque diferente al proceso antes mencionado.

La aplicación de la filosofía de las 9s permitirá a CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas tener una visión clara y objetiva del comportamiento del consumidor habitual del proceso a tratarse y a la vez se podrá evaluar la prestación del servicio y la calidad de la atención al cliente, teniendo como base sólida el enfoque filosófico de las 9s, que describe la calidad total de una manera simple y sistemática

Los principios a aplicarse en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas para el mejoramiento del proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores son:

- Seiri (clasificar)
- Seiton (organizar)
- Seiso (limpieza)
- Seiketsu (bienestar personal o equilibrio)
- Seiketsu (disciplina)
- Shikari (constancia)
- Shitsukoku (compromiso)
- Seishoo (coordinación)
- Seido (estandarización)

En base a los datos obtenidos a través del análisis de la información, donde fue posible la identificación de los puntos de insatisfacción y factores críticos del proceso, en el siguiente apartado se expresan mediante una matriz la implementación de la filosofía de las 9s en relación a indicadores para el mejoramiento continuo de la calidad de los subprocesos y proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

TABLA Nº 8

Matriz 9s aplicable a CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9s CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas			
VARIABLE A MEJORAR		ELEMENTOS A APLICAR	INDICADOR DE MEJORA
Atención al cliente: Solicitud de cambio de medidores	Relación con elementos necesarios para brindar un servicio de calidad	Elemento N°1 Seiri (Clasificar)	Disposición de los elementos de trabajo imprescindibles. Percepción de un ambiente de Trabajo favorable.
		Elemento N°2 Seiton(Organizar)	Capacidad de respuesta al cliente
		Elemento N°3 Seiso (Limpieza)	Control en el procedimiento. Garantizar procesos sin desperdicio.
	Bienestar personal, armonía en el servicio que se brinda	Elemento N°4 Seiketsu (Bienestar personal)	Empleado motivado con salud física y mental en buenas condiciones.
		Elemento N°5 Shitsuke (disciplina)	Compromiso con la atención al cliente. Garantizar
		Elemento N°6 Shikari (constancia)	Enfoque de las actividades diarias, preservar los buenos hábitos laborales
		Elemento N°7 Shitsukoku (Compromiso)	Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas
	Empoderamiento con la institución	Elemento N°8 Seishoo (Coordinación)	Trabajar en equipo para lograr mejores resultados
		Elemento N°9 Seido (Estandarización)	Normalización y estandarización de los procesos

5.2.6 Implementación y seguimiento de la filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores efectuado por la Corporación Nacional Eléctrica Unidad de Negocios Esmeraldas

Implementación

La implementación de la filosofía de las 9s tiene que partir de un compromiso general entre todos los colaboradores de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas que se involucran en el proceso.

En este sentido, la asimilación y puesta en práctica de la filosofía debe empezar por los jefes departamentales y seguidos por todo el talento humano que se relaciona directa o indirectamente con el proceso. De esta manera se estará trabajando bajo una misma sintonía y los resultados en la productividad y mejora continua del proceso se evidenciarán en los resultados que se vayan obteniendo.

La implementación de la filosofía de las 9s como herramienta de mejora continua en los procesos consiste básicamente en el serio cumplimiento de todas las reglas planteadas en relación al indicador que se quiere mejorar. Como se mencionó en el apartado anterior, debe existir la plena disposición de todos los involucrados en el proceso para que los resultados de la filosofía se comiencen a notar en la productividad y calidad de los procesos, la satisfacción de los clientes internos y externos y la reducción de desperdicios.

Por otro lado, el mantenimiento de la filosofía como estilo de trabajo para el cumplimiento de proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas dependerá única y exclusivamente de la disciplina y constancia que tenga el talento humano del área para

mantener la calidad y la mejora continua en los procesos como consigna para el logro de la satisfacción personal y del cliente externo.

Como apoyo en el proceso de implementación de la filosofía en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas se puede tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Elaboración de material didáctico
- Organización de eventos de instrucción
- Establecer procedimientos estándares de operación por sus siglas en inglés "POEs"
- Los directores, jefes o responsables del área deben llegar a cada empleado involucrado en el proceso con el método del "enseñar haciendo"
- Dejar que el empleado ponga en práctica reiteradas veces la filosofía hasta que exista una comprensión total y se convierta en hábito
- Enseñar con el ejemplo
- Corregir en el puesto de trabajo
- Facilitar las condiciones para que cada empleado del área ponga en práctica lo aprendido

Seguimiento

Posterior al proceso de implementación de la filosofía es pertinente evaluar periódicamente el cumplimiento de cada uno de los elementos que se expusieron en la matriz de la metodología a ser aplicada.

Se propone que el control se realice mediante un plan de seguimiento, el cual consiste en una hoja de evaluación que contempla los elementos de las 9s en relación a los indicadores de cumplimiento. Con una valoración sobre 20 en un rango de 10 cuya sumatoria da un total de 50.

TABLA Nº 9

Matriz seguimiento de la filosofía

RANGOS DE EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA		
RANGO	ESTADO	MEDIDA A TOMAR
0-10	Insatisfactorio	Revisar nuevamente todos los puntos que propone la filosofía
11-20	Debajo del promedio	Mejorar los incentivos y liderazgo por parte de los jefes/directores de área
21-30	Promedio	Reforzar todos los puntos débiles
31-40	Sobre el promedio	Mejorar detalles
41-50	Excelente	Mantenerse en ese estado (Mejora continua)

5.2.7 Beneficios de la implementación de la filosofía de las 9s como herramienta para mejorar la calidad de la atención al cliente en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores efectuado por CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

- Satisfacción de los clientes internos y externos
- Cero retrasos. Reducción de los tiempos en el cumplimiento del procesos de cambio de medidores
- Reducción de reclamos relacionados al incumplimiento del proceso de cambios de medidores. Aumento de la fiabilidad y la confianza del consumidor de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas
- Reducción de despilfarro. Menores costos - capacidad más elevada

- El personal de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas involucrado en el proceso de cambio de medidores desarrollará una cultura de mejora continua en los procesos

5.2.8 Implementación del método Justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

Taiichi Ohno fue el pionero en la implementación del método justo a tiempo en los procesos de producción de Toyota al determinar la necesidad de producir la cantidad justa de automóviles en el momento justo, de manera que cambió trascendentalmente el modo de producción y manufactura a nivel mundial.

La filosofía justo a tiempo, busca que las empresas cuenten con la cantidad necesaria de elementos requeridos para la producción, y que de requerirse más elementos o piezas, estas estén en el tiempo indicado de manera que no existan retrasos en la manufactura del producto o servicio final.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los apartados anteriores, se propone la implementación del método justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, se pretende generar un cambio dramático en la manera en que se ha venido manejando el inventario de componentes necesarios para la colocación de los medidores.

Con lo explicado anteriormente, se espera que de ser implementado el método justo a tiempo se reduzca el inventario innecesario y se reduzcan los tiempos en el cumplimiento de la atención al cliente en la colocación de los medidores.

Puntualmente, lo que se quiere lograr en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas es que los componentes y materiales necesarios para cumplir con el proceso de instalación de medidores estén siempre en el lugar correspondiente, en el momento indicado y en la cantidad exacta requerida.

Es por este motivo que la implementación de este concepto a la cultura organizacional del personal involucrado en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores significará para el talento humano de la Corporación Nacional Eléctrica EP Unidad de Negocios Esmeraldas la asimilación de una filosofía de mejora continua, la que tiene como finalidad la simplificación de procesos y subprocesos, reducción significativa en los tiempos de respuesta y el aumento de la productividad.

Para que el método justo a tiempo de resultados óptimos, el personal de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas involucrado en el proceso para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, debe tener disciplina y también se requiere que los colaboradores tengan un cambio de mentalidad, la que se puede lograr a través de la implementación de una cultura de calidad y mejora continua.

Este cambio de mentalidad debe ser flexible a las diversas modificaciones que se dan en la empresa, que van desde el compromiso con los objetivos que tienen las filosofías y métodos orientados a la mejora continua, hasta la inversión por parte de la empresa en equipos y componentes necesarios para garantizar la calidad en los procesos.

Por otra parte es necesario que se tenga en cuenta que la implementación de este método consiste de cuatro fases.

- **Organización.-** Es necesario que se conforme un comité de organización con el responsable de adquisiciones y compras públicas del CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas, jefe de bodega, jefe de atención al cliente y personal técnico. De esta manera se determinarán los elementos existentes, los componentes excedentes y los componentes que se necesitan para cubrir la demanda.

- **Educación.-** Al tratarse el método justo a tiempo de una filosofía en donde el aprendizaje es continuo, este aprendizaje se torna más intenso y crucial al principio de la implementación. En este sentido el aprendizaje y aplicación del método debe iniciarse por los directivos de CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas de los cargos más altos que están involucrados en el proceso y de esta manera ir abarcando virtualmente a todos los colaboradores que se involucran con el proceso.
- **Evaluación y valoración.-** Periódicamente será necesario que se evalúe el cumplimiento de la metodología implementada. De igual manera se requiere la valoración de los factores cuyo cumplimiento no sea satisfactorio de manera que se apliquen medidas correctivas para garantizar obtener el máximo rendimiento de la aplicación del método justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas.

5.2.9 Beneficios de la implementación del método Justo a tiempo como herramienta para el control de inventario de los componentes para la instalación de medidores en CNEL EP Unidad de Negocios Esmeraldas

- Mejora en la calidad de la atención al cliente
- Cumplimiento de los tiempos en la atención al cliente para la colocación de medidores
- Mejora en el control de procesos y subprocesos
- Mejor mantenimiento y control del inventario
- Mejor planeación de la demanda previo a la adquisición de componentes necesarios para la instalación de medidores
- Eliminación del desperdicio y excedentes de material

5.2.10 Cadena de valor del proceso y diagrama de flujo del procedimiento para solicitudes de reubicación o cambio de medidores

Medina (2005) define a la cadena de valor como "un conjunto de actividades correspondientes a un proceso que se realizan para el diseño, producción, distribución entrega y apoyo a un servicio o producto" (p. 288).

El estatuto orgánico de CNEL EP en su título V correspondiente a las representaciones gráficas Institucionales y su conceptualización menciona:

> Art. 14.- Cadena de Valor.- La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, se fundamenta en el concepto de la "cadena de valor" para definir el conjunto de actividades y acciones que desarrolla en el cumplimiento de su objeto social como es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del territorio nacional. (Estatuto Orgánico CNEL EL, 2015, 10).

En este marco, la presente investigación mediante la propuesta alternativa sugiere la siguiente cadena de valor en relación al procedimiento para solicitudes de reubicación o cambio de medidores.

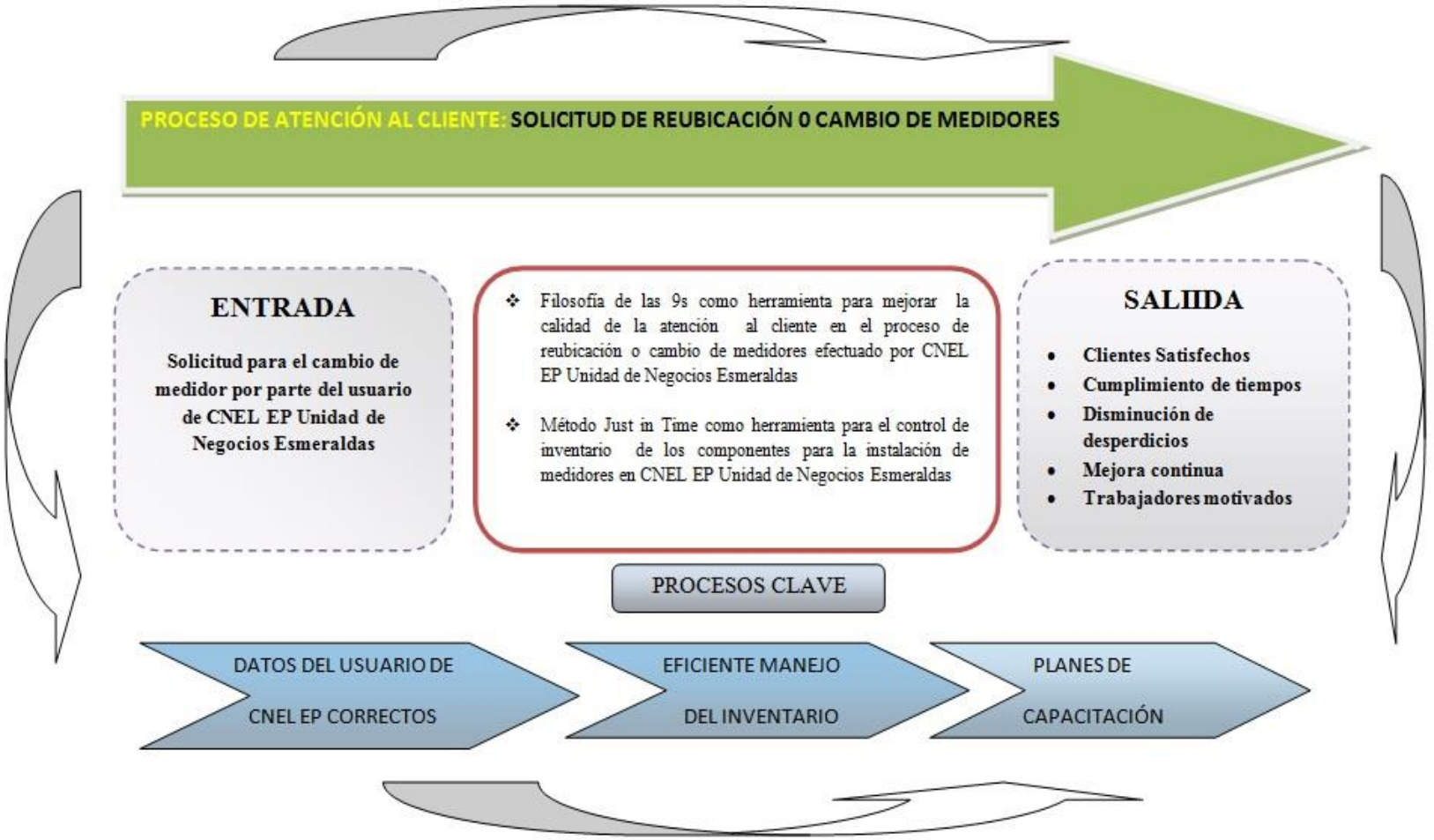
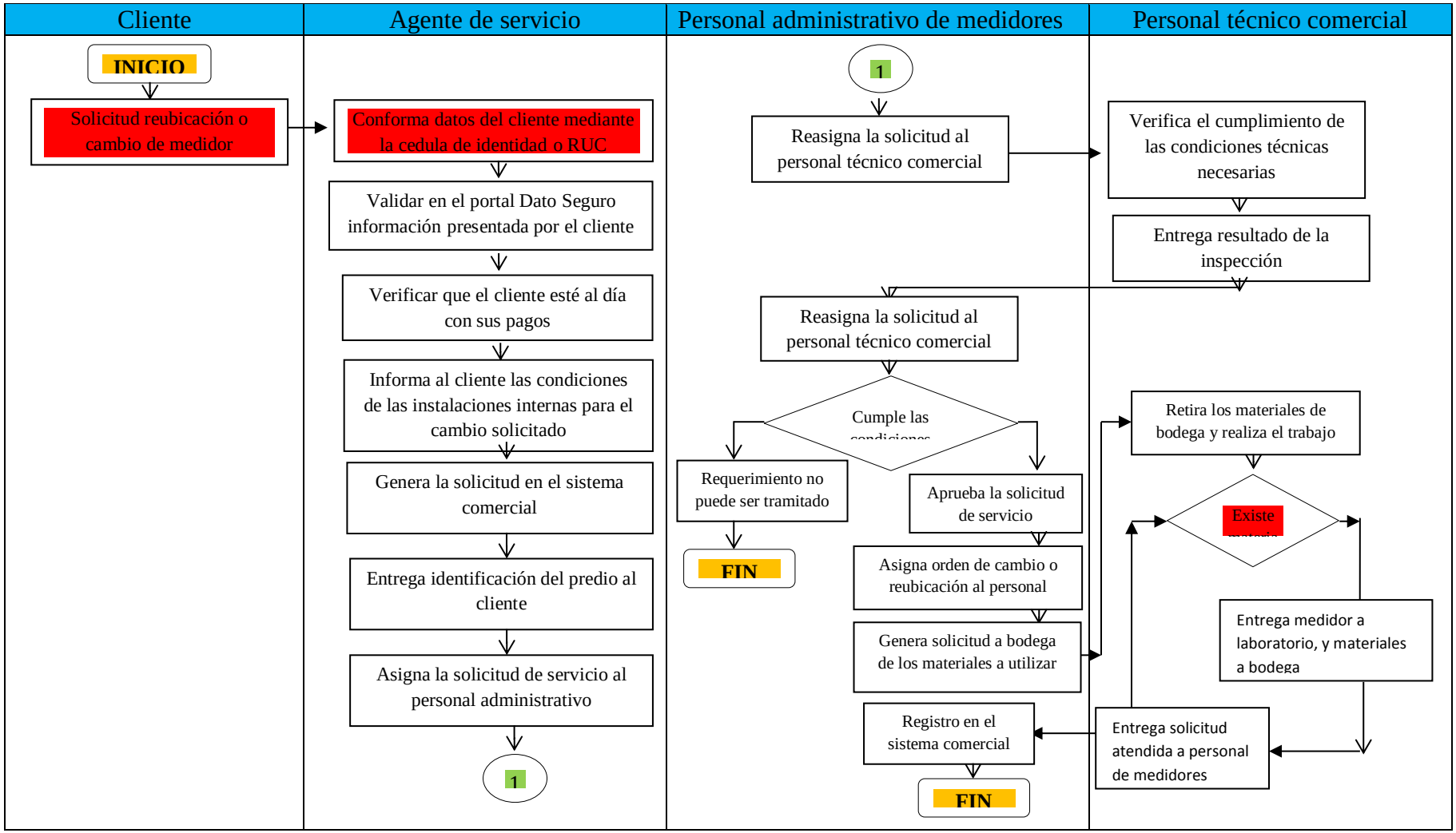


GRÁFICO Nº 10 CADENA DE VALOR PROCESO DE SOLICITUD DE REUBICACIÓN O CAMBIO DE MEDIDORES

TABLA Nº 10

Diagrama de procedimiento para reubicación o cambio de medidores



Referencias

Acebédo Ibáñez, Alba Florencia A. lopez. (1988). El Proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Noriega.

Asamblea Nacional Constituyente, A. N. (2013). Constitución Pólitica de la República del Ecuador. Quito.

Barrio, J. F. (2006). Cómo mejorar procesos en la empresa.

Botia & Rivera. (2008). propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del. Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08%20B657p.pdf?sequence=1

Bradford, A. y. (1990). Cliente y sus caracteristicas.

Cervera, J. (2001). La transición a las nueva ISO 9000:2000 y su implantación. Madrid: Diaz de Santos S.A.

EP, M. d. (2015). Manual de Políticas Comerciales CNEL EP. Guayaquil.

Ernesto Rivas González . (1997).

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos CNEL, E. O. (2015). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos CNEL. Guayaquil.

Gladys Maribel Ortíz Guamancela. (Mayo de 2013). Repositorio FLACSO. Obtenido de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5915/2/TFLACSO-2013GMOG.pdf

Klaus Heinemmann. (2003). Introducción a las metdologías de la investigacióon empírica. Barcelona: Paidotribo.

Krajewski, L. j. (2000). Administración de operaciones, Estratégia y Análisis. Mexico: Pearson Educación.

La gestión por procesos. (Mayo de 2005). Recuperado el 30 de septiembre de 2015, de http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

Ley de régimen del sector eléctrico, l. d. (octubre de 2013). ley de régimen del sector eléctrico. Quito.

Ley Orgánica de Defenza del consumidor, L. O. (2000). Ley Orgánica de Defenza del consumidoor.

Manual de Políticas Comerciales CNEL EP, M. d. (2015). Manual de Políticas Comerciales CNEL EP. Guayaquil.

María Fernanda Trujillo Reyes. (Mayo de 2012). Repositorio FLACSO. Obtenido de http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/21.pdf

Medina, A. M. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público.

Torres, V. C. (2006). Calidad total en la atención al cliente (Pautas para garantizar la excelencia en el servicio). Madrid: Ideaspropias.

Anexos

Anexo Nº 1 Modelo de encuesta aplicado a los clientes de CNEL EP

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE CNEL EP

La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta encuesta va dirigida a los clientes de CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS, con la finalidad de diagnosticar la situación real de la empresa.

AGRADEZCO DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

Pregunta N° 1.- Género del usuario

a) Masculino ( ) Femenino ( )

Pregunta N° 2.- ¿Considera usted que la atención que recibe es?

a) Excelente( ) b) Buena( ) c) Regular( ) d) Mala( )

Pregunta N°3.- ¿Por cuál de los siguientes motivos ha solicitado Ud. el cambio de medidor?

a) Daños ( ) b) Corto circuito( ) c) Medidores obsoletos( )

d) Aumento de carga instalada (Aire acondicionado, cocina de inducción) ( )

Pregunta N° 4.- Cuando usted ha realizado una solicitud de cambio de medidores ¿Cumple la empresa con los plazos establecidos para el cambio de medidores?

a) Siempre ( ) b) Rara vez c) Nunca ( ) d) Primera vez que solicita ( )

Pregunta N°5.- ¿De qué manera tramita el personal de atención al cliente de CNEL EP su solicitud de cambio de medidor?

a) Muy Ágil ( ) b) Poco Ágil ( ) c)Nada Ágil( )

Pregunta N°6.- ¿Las veces que ha solicitado información sobre el estado de su trámite de cambio de medidor, la información recibida fue?

a) Muy satisfactoria( ) b) Poco satisfactoria( ) c) Nada satisfactoria ( )

Pregunta N°7.- ¿Considera usted importante mejorar la atención al cliente en CNEL. EP?

a) Muy importante( ) b) Poco importante( ) c) Nada importante( )

Anexo Nº 2 Cuestionario de preguntas aplicado a los funcionarios de CNEL EP involucrados en el procedimiento para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

El siguiente es formato de entrevista con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta entrevista va dirigida funcionarios de CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS, involucrados con el procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, con la finalidad de diagnosticar la situación real de la empresa.

Pregunta N°1.- ¿Considera usted que el personal de atención al cliente de CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS está capacitado para atender los requerimientos relacionados a los procedimientos para la atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidor?

Pregunta N°2.- ¿Qué porcentaje de cambios de medidores considera usted que se atienden en los plazos fijados por la empresa?

Pregunta N°3.- ¿Según su opinión, cuales son los factores que más inciden en e los problemas que presenta el procedimiento para la atención al solicitudes de reubicación o cambio de medidores?

Pregunta N°4.- ¿Considera usted que el personal técnico está capacitado para ejecutar de manera correcta el procedimiento para la atención las solicitudes de reubicación o cambio de medidores**?**

Pregunta N°5.- ¿Qué propondría usted para que el procedimiento para la atención las solicitudes de reubicación o cambio de medidores mejore**?**

Anexo Nº 3 Modelo de ficha de observación aplicada a CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas

FORMATO DE FICHA DE OBERVACIÓN

El siguiente es formato de ficha de observación con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas, Mención en Planeación. Se aplicará en las instalaciones de CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIOS ESMERALDAS, con la finalidad de tener información de respaldo respecto al procedimiento de atención a solicitudes de reubicación o cambio de medidores, con la finalidad de diagnosticar la situación real de la empresa.

CNEL E.P. Unidad de Negocios Esmeraldas – Atención al cliente		
Hora	**Observación**	**Consideraciones relevantes**