

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

SERVICIO AL CLIENTE Y MEJORA DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN EN LA
EMPRESA ELÉCTRICA COTOPAXI

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas, mención en Planeación**

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

Mariele de Lourdes Parreño Dávila

Director:

Ing. Guillermo Rolando Osorio Zaldumbide

Ambato - Ecuador

Diciembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

Servicio al cliente y mejora de los índices de satisfacción en la Empresa Eléctrica Cotopaxi

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

Mariele de Lourdes Parreño Dávila



Firmado electrónicamente por:
GUILLERMO ROLANDO
OSORIO ZALDUMBIDE

Guillermo Rolando Osorio Zaldumbide, Ing. Mg. f.....
CALIFICADOR

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg. f.....
CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg. f.....
CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda P. Ph.D f.....
COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr. f.....
SECRETARIO GENERAL PUCESA



Ambato – Ecuador

Diciembre 2022



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MARIELE DE LOURDES PARREÑO DÁVILA, con C.C.050094116-6, autora del trabajo de graduación intitulado: **SERVICIO AL CLIENTE Y MEJORA DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA COTOPAXI**, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN PLANEACIÓN**, en la oficina de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, diciembre 2022



MARIELE DE LOURDES PARREÑO DÁVILA

CC. 050094116-6

DEDICATORIA

A mi padre Nicolás Parreño (+), por su eterno amor, por todo el legado que me entregó en vida, uno de ellos enseñarme que las promesas se cumplen

A mi madre Lourdes Dávila, por estar siempre a mi lado, con su amor y apoyo incondicional para conseguir mis metas

A mi hijo Paulo, por su amor y su paciencia al entenderme con el tiempo que he necesitado para la culminación de este trabajo

A mis hermanos Nikolay, Cristhian y Miguel, por ser mis compañeros de vida que nunca fallan

A mis cuñadas Cristina y Alejandra por darme ánimo y valor para seguir adelante

A mis sobrinos Emilia, Camila, Kayetana y Nicolás, por permitirme cumplir mi papel de Tía, lo más hermoso después de ser Mamá

A mis abuelitos Miguel y Celia – Miguel y Piedad, mis ángeles en el cielo.

AGRADECIMIENTO

A todos, quienes de una u otra forma contribuyeron con un grano de arena para llevar cabo este trabajo, que con esfuerzo y perseverancia se llegó a la culminación de la meta trazada.

De manera especial al Ing. Guillermo Osorio, director de mi proyecto, que con su tiempo y sapiencia me ha guiado en la consecución de este proyecto. Mi admiración por su profesionalismo y calidad de docente.

A mi familia por su paciencia y apoyo incondicional para llevar a cabo este proyecto de tesis.

A la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. por su apertura para realizar el estudio de este proyecto, que aporta nuevas experiencias a mi crecimiento profesional y por ende institucional.

RESUMEN

Las empresas públicas del sector eléctrico nacional tienen como objetivo satisfacer los requerimientos y cubrir las necesidades de los clientes, debido a los cambios tanto socio-culturales como tecnológicos, las empresas están obligadas a hacer cambios en su filosofía corporativa, como también, buscar nuevas formas de brindar el servicio enmarcado tanto en la calidad como en la generación de valor agregado que satisfaga las expectativas de los mismos. Para fortalecer a la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi Sociedad Anónima (ELEPCO S.A.), es indispensable validar el diseño del Modelo de Gestión en el área comercial que permita aplicar la metodología de la herramientas; KAIZEN que radica en la mejora continua, y tiene como objetivo la identificación y eliminación de problemas que se transforman en oportunidades de mejora e incremento de la satisfacción de los clientes; y, *CRM* que consiste en administrar las relaciones con los clientes con un enfoque gerencial; enmarcado en la mejora continua; y la utilización de indicadores de gestión de la calidad, a través de la construcción del cuadro de mando integral. Estas herramientas buscan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos del área comercial relacionados con la atención al cliente; es decir, encaminar sus requerimientos, efectivizar los reclamos presentados, informar de manera adecuada y suficiente para satisfacer su necesidad; brindar soluciones y tiempos de respuesta efectivos, ágiles y oportunos, con óptimas condiciones de trabajo.

Palabras claves: *CRM, KAIZEN*, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The National Electric Sector is considered as a strategic area of the State, which has recently undergone great changes, due to the political intervention and a little responsible management of past administrations. The biggest challenge that companies with a public purpose have today is to ensure that the client feels satisfied and with their needs met, but due to socio-cultural changes and the constant entry of new technologies, companies are obliged to make changes in its philosophy, to look for new ways of providing a service based in quality and in the generation of added value in order to comply with the expectations of customers. To strengthen the Provincial Electricity Company Cotopaxi Sociedad Anónima (ELEPCO SA), it is important to validate the design of the Management Model in the commercial area to apply the methodology of the CRM management tool, which consists of managing customer relations with a managerial approach; framed in continuous improvement; and the use of quality management indicators. These tools seek to improve the levels of efficiency and effectiveness of the processes of the commercial area related to customer service; that is, to direct their requirements, make the claims presented effective, inform adequately and sufficiently to satisfy their needs; provide solutions and time effective response, agile and timely, with optimal working conditions.

Key words: CRM, balanced scorecard, KAIZEN.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Administración.....	5
1.2. Gestión De Calidad.....	6
1.3. Estrategia De Servicio Kaizen.....	8
1.4. La Administración De Las Relaciones Con Los Clientes – <i>Crm</i>	16
1.5. Cuadro De Mando Integral – <i>Cmi</i>	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
2.1. Método Aplicado.....	28
2.2. Caracterización Del Área Comercial.....	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.2. Modelo de gestión administración de las relaciones con clientes.....	72
3.3. Modelo de cuadro de mando integral.....	106
3.4. Evaluación preliminar.....	114
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	125

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas tanto públicas como privadas tienen como propósito cambiar las estructuras de los negocios con la finalidad de aumentar su competitividad, producir con eficiencia, incrementar las ventas y brindar un servicio de manera eficaz. La mejor opción para la optimización de los procesos es enfocarse en la mejora continua que nos proporciona la metodología *Kaizen*, mediante un adecuado ambiente y clima laboral, que asegure el área de trabajo con un enfoque ordenado, organizado y limpio. Además, es importante identificar la variabilidad, la sobrecarga y los desperdicios en los procesos.

La Administración de las Relaciones con los Clientes (*CRM*), es una herramienta de gestión que hoy en día tiene vigencia en el país, especialmente en el sector privado, donde se prioriza las soluciones tecnológicas para desarrollar la teoría” del *Marketing* Relacional, que no es más que la estrategia que consiste en anticiparse a conocer las necesidades y expectativas de los clientes. En el sector público, las empresas eléctricas de distribución cuentan con varios elementos de atención al cliente, entre los que se menciona al Servicio al Cliente y *Call Center*, los mismos que se encuentran inmersos en las bases teóricas del *CRM*.

En el ámbito público las empresas no trabajan de manera integrada ni inmersos en un enfoque de mejora continua; es decir, existe una deficiente comunicación en lo que tiene que ver con brindar un buen servicio al cliente, capturar su atención y obtener su satisfacción. En tal sentido, el objetivo del *CRM* radica tanto en las relaciones con los clientes, como en la utilización de la tecnología, donde se generan varias herramientas capaces de orientar todos los recursos de una organización para conseguir que los clientes se sientan satisfechos y otorgar un servicio de forma coherente e integral. La aplicación del cuadro de mando integral donde se especifica los objetivos estratégicos e iniciativas, conllevan a la construcción de un sistema de indicadores, con el propósito de medir y evaluar todo en su conjunto.

En la actualidad el sector Energético Nacional, se encuentra conformado por once unidades de negocio de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) y nueve empresas que prestan el servicio de energía eléctrica, las mismas se encuentran bajo el control de la Agencia de Regulación y Control de la Electricidad (ARCONEL), esta institución se encarga de regular y controlar las actividades relacionadas con los servicios públicos de energía eléctrica y alumbrado público en general.

Para el efecto se emiten regulaciones, a las cuales, se ajustan las empresas eléctricas para el desarrollo de su gestión, sin embargo, con la finalidad de generar valor, las empresas eléctricas requieren de herramientas que apoyen su competitividad, que sirvan como soporte en la búsqueda de necesidades y tendencias del mercado; y, de manera trascendental que refuercen la relación que existe con los clientes.

En la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. (ELEPCO S.A.), el problema radica en la calidad del servicio otorgada a los clientes, esto se evidencia en el índice de satisfacción global de los consumidores, que según la consultora PROMONSA, (2017) oscilan en el 62%, el mismo que es menor al mínimo señalado por la Agencia de Regulación y Control de la Electricidad, que establece que es \geq al 70%.

Lo que implica que los procesos de atención del área comercial de ELEPCO S.A. no cuentan con los suficientes canales de comunicación que faciliten al cliente la realización de sus trámites; no utilizan criterios de información y gestión, que permitan obtener una visión conjunta de la situación del área comercial, por lo que la oportunidad del acceso a la información es deficiente; disponen de un bajo nivel de control sobre los procesos e información oportuna que provoca los cuellos de botella en los procesos, así como los tiempos muertos que se producen en el desarrollo de los mismos. Adicionalmente, no se realiza una gestión eficiente, que aumente la calidad de la atención de los servicios ofrecidos, lo que ocasiona la insatisfacción de los clientes.

Por consiguiente, el diseño del Modelo de gestión propuesto, permite a ELEPCO S.A. disponer de un enfoque gerencial para gestionar la interacción Cliente – Empresa, dirigido al mejoramiento progresivo de los procesos, que involucra tanto a los directivos como a los trabajadores, a través de un sistema de indicadores, que conllevan a la toma de decisiones a corto y mediano plazo, consecuentemente contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.

¿Por qué se origina?

La gestión administrativa del área comercial de ELEPCO S.A no está encaminada a un sistema con un enfoque Gerencial de los servicios, lo que obstaculiza que la atención al cliente y las relaciones que se mantienen con los mismos, sean de calidad en forma continua y constante a lo largo del tiempo.

¿Qué lo origina?

ELEPCO S.A. no estandariza los procesos claves relacionados con la atención al cliente del área comercial; permite la influencia política en la toma de decisiones y no sociabiliza internamente el compromiso que existe con la comunidad “Brindar un servicio público de calidad”.

¿Dónde se origina?

En el incumplimiento de lo que establece el ARCONEL en la Regulación “Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución” con relación al índice global de satisfacción al consumidor (62%) que es mayor o igual al 70%.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la Administración de las relaciones con los clientes (*CRM*) en el área comercial de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. que permita mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los principales procesos que están relacionados con la atención a los clientes.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un marco conceptual relacionado con el tema de estudio.
2. Establecer la estructura organizacional y los principales procesos claves del área comercial relacionados con la atención al cliente.
3. Diseñar una estrategia de servicio al cliente con base al método KAIZEN, que conlleve a obtener un mejoramiento continuo.
4. Proponer un programa de manejo gerencial para los clientes, que permita apoyar y optimizar las relaciones cliente – Empresa (*CRM*) en el área comercial de ELEPCO S.A.
5. Elaborar un Modelo de Cuadro de mando Integral que permita controlar los indicadores de gestión de los procesos claves del área comercial relacionados con la atención al cliente.

Este proyecto propone la solución a la deficiencia de la Administración de las relaciones con los clientes, por lo tanto, contribuye a que ELEPCO S.A encuentre una directriz que posibilite mantener o expandir una relación mutuamente beneficiosa con el cliente orientado a un enfoque gerencial. El impacto radica en que al mejorar los procesos, utilizar el *CRM*, la mejora continua; y, el sistema de indicadores, se genera una innovación de tipo administrativa y organizacional, que le permite a la ciudadanía obtener un servicio con una comunicación eficiente, con tiempos de respuestas reducidos, con profesionalismo, veracidad, precisión y honestidad, con confidencialidad y accesibilidad; lo que conlleva a satisfacer tanto las necesidades como los requerimientos enmarcados en la calidad del servicio.

Es importante recalcar que este modelo constituye una herramienta de gestión que faculta a la Empresa a mantener una visión orientada a la satisfacción al cliente, con una retroalimentación continua diaria, basada en un sistema de indicadores, consecuentemente la toma decisiones a corto y mediano plazo para la mejora del servicio prestado.

A continuación, se describe el capítulo I las bases conceptuales y antecedentes relacionadas al tema de estudio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Administración

La administración existe en todos los tipos de organizaciones, empresas o negocios, su propósito es volverlas imprescindibles para la sociedad. El arte de administrar es conjugar de manera coherente los recursos disponibles para generar bienes y servicios que sean útiles para la colectividad. Según los autores Jones y George (2010, p.5) la Administración es “la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”.

Una organización está conformada por varios grupos de personas que trabajan de forma mancomunada, coordinan las acciones para alcanzar una diversidad de metas y objetivos que se derivan en resultados futuros deseados. Los recursos de una organización están conformados por bienes, como el talento humano con sus capacidades, habilidades y experiencias; maquinaria, materias primas; tecnologías innovadoras, patentes, capital económico, empleados y clientes leales. (Jones y George, 2010).

Una vez determinado los recursos disponibles, “el proceso mediante el cual, los gerentes toman decisiones específicas de organización que producen una determinada estructura organizacional” se denomina Diseño organizacional (Jones y George, 2014, p.327)

La estructura organizacional es un “Sistema formal de tareas, puestos y las relaciones entre ellos que coordina y motiva a los empleados a trabajar en conjunto para alcanzar las metas organizacionales”. (Jones y George, 2014, p.327). Para alcanzar los objetivos organizacionales se necesita establecer procesos que según el autor Pérez (2010, p.51) son la “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. Todo proceso tiene tres elementos: a) un input (entrada principal), b) la secuencia de actividades...; y, c) un output (salida)... ((Pérez, 2010, pp.54-55).

La agrupación de los procesos claves se refleja en el Mapa de procesos, que según Pérez (2010, p.113) “es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro”. Toda organización genera un plus para sus clientes, denominado Valor lo que significa “la percepción de los beneficios asociados con un bien, servicio o grupo de bienes y servicios (es decir, paquete de beneficios para el cliente) en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ello”. (Collier y Evans, 2009, p.41).

La Cadena de valor “es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes”. (Collier y Evans, 2009, p.42).

1.2. Gestión de Calidad

ELEPCO S.A. es una empresa que provee un servicio básico a la comunidad, como es la energía eléctrica, el cliente y las relaciones con los clientes se constituyen como el eje central y comercial de esta institución. “El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa, más, sin embargo, son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto o un servicio; es el alma de todo negocio”. Tosso (2003, p.9). El Cliente según los autores Rodríguez, Baquero y Huertas, (2009, p.1) se definen como “aquel que depende de una institución, organización, negocio para poder cubrir una necesidad no satisfecha”. Por consiguiente, es importante que la empresa se base en el enfoque al cliente.

“El concepto de Servicio hace referencia a la acción y efecto de servir. También, a la organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”. Martín y Díaz (2013, p.17). La necesidad de interactuar con los clientes proponiéndoles un asesoramiento adecuado para asegurar la utilización del servicio, y la finalidad de mantener relaciones con los clientes para satisfacer sus requerimientos nace la gestión del servicio al cliente que según Jay (2000, p.3) manifiesta que “un excelente servicio al cliente es todo aquello que trata de darles a los clientes lo que desean”.

Se considera dos aspectos importantes: a) La primera que los clientes no siempre saben qué quieren; y, b) Que todos los clientes no son lo mismo; esto implica cumplir una regla clave acerca del servicio al cliente: “el servicio inteligente al cliente es flexible”. Es menester indicar entonces que cuando se brinda un servicio a los clientes la empresa u organización se preparan para investigar lo que el cliente en particular quiere, y de acuerdo a ello brindarle el servicio.

La concepción de la calidad basada en la percepción del cliente, se centra en la calidad de servicio. Por tanto, se enfoca bien hacia la eficiencia interna o bien hacia la eficiencia externa. El concepto de la calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, las considera como complementarias. (Camisón, Cruz y Gonzáles, 2007, p.193).

Adicionalmente se hace referencia a la gestión de la calidad total que según Camisón et al. (2007, p.264) es una filosofía de dirección que influye en todas las actividades, la cual, permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y por ende de la sociedad, lograr propósitos de la organización de la forma más eficiente, mediante la optimización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora. “Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que sucede con él, el responsable del mismo instituye medidores o indicadores que como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso”. Mariño (2001, p.69)

El objetivo de cualquier sistema de medición motiva a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Kaplan y Norton (2000, p.161). Mantener una retroalimentación continua nos permite rediseñar la estrategia para obtener una mejora de acuerdo con la meta propuesta. Finalmente, el enfoque de la mejora continua radica en abordar constantemente los focos que no están acorde a la calidad del servicio, cuestionando las prácticas y los métodos organizativos. Camisón et al. (2007, p.315)

1.3. Estrategia de servicio KAIZEN

El servicio al cliente necesita de una estrategia de servicio basada en el método *Kaizen*, es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramiento de producto o servicio y de procesos diseñados para aumentar la satisfacción del cliente. (Wellington, 1997, p.15)

La esencia del *Kaizen* es sencilla y directa, según *Masaaki* (2013, p.39) significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluye a gerentes como a trabajadores. La filosofía *Kaizen* supone que la forma de vida, el trabajo, lo social, lo familiar, merecen ser mejorados de manera constante. El mensaje de esta estrategia es que no pasará un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la empresa o compañía. (*Masaaki*, 2013, p.41). Este concepto explica porque las empresas en Japón no son las mismas durante mucho tiempo.

El *Kaizen* significa pequeñas mejoras como resultado de esfuerzos continuados. *Kaizen* se centra en los esfuerzos el personal, el estado de ánimo, la comunicación, la formación, el trabajo en equipo, la participación e implicación y la autodisciplina, un enfoque con sentido común y de bajo coste, con el fin de mejorar. *Masaaki* (2014, p.3). “El *Kaizen* favorece una manera de pensar que se centra en los procesos, es necesario mejorarlos, si se quiere obtener mejores resultados. (*Masaaki*, 2014, p.4).

El *Kaizen* implica poner en práctica el credo “La calidad ante todo”, no se compete si el producto o servicio carecen de calidad. (*Masaaki*, 2014, p.6). Es un proceso de resolución de problemas, donde para solucionar un problema de forma correcta es fundamental reconocer la existencia del mismo; así como también, reunir y analizar los datos al respecto que permitan entender en qué situación se encuentran y donde están centrados los esfuerzos, esto servirá como punto de partida para mejorar. (*Masaaki*, 2014, p.6).

Considerar y cumplir con el axioma “El siguiente paso es el cliente” se refiere a los dos tipos de clientes: internos, que trabajan dentro de la organización; y los externos, que están en el mercado. Los clientes internos son quienes están inmersos en las mejoras que se presentan en la gestión de la empresa y con ello asegurar un producto o servicio de alta calidad en consecuencia de esta práctica. *Masaaki* (2014, p.6-7)

Principios Kaizen

Los principios básicos del *Kaizen* según Wellington (1997, p.16-22) son: Concentrarse en los clientes, realizar mejoras continuamente, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear equipos de trabajo, manejar proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir los apropiados procesos de relaciones, desarrollar la autodisciplina, mantener informados y desarrollar a todos los empleados.

Objetivo del Kaizen

Permite lograr niveles óptimos en aspectos como: a) **Calidad** de los productos o servicios, de los procesos. b) **Costo** total del diseño, producción venta y servicio posventa del producto o servicio. c) **Entrega** a tiempo del producto o servicio. (*Masaaki*, 2014, p.10-11).

Sistemas principales del Kaizen

A continuación, se enumera los principales sistemas que según el autor *Masaaki* (2014, p.7) estarán implementados para aplicar con éxito una estrategia *Kaizen*:

- a) Control total de la calidad – *TQC*/ Gestión de la calidad total – *TQM*
- b) Sistema productivo con gestión justo a tiempo – *JIT*
- c) *Mantenimiento productivo total* – *TPM*
- d) Despliegue de las políticas
- e) Sistemas de sugerencias

- f) Actividades en grupos pequeños

Gemba Kaizen

El Gemba que en japonés significa lugar de trabajo y Kaizen que significa mejora continua; explica cómo usar un enfoque de sentido común y bajo coste para gestionar el lugar de trabajo, allí donde se añade valor, (Masaaki, 2014, p. XIII). No aporta más conocimientos teóricos, sino un marco de referencia sencillo, para usar en el momento que implique solucionar problemas. , (Masaaki, 2014, p. XIII).

En cualquier compañía independientemente del sector al que pertenezca, ya sea industrial o de servicios las actividades *Gemba Kaizen* según el autor Masaaki (2014, p.61) comienza con las metodologías que se describen a continuación, que resultan ser básicas y están enmarcadas en el sentido común y el bajo coste.

Metodología Kaizen 5'S

Las 5'S son los cinco pasos para organizar de manera óptima el lugar de trabajo, precisa aunar esfuerzos en un grupo de personas para lograr un objetivo común y emprender de forma unificada la construcción de una cultura *Kaizen*. (Masaaki, 2014, p.61-62). Las 5'S permite a las empresas de servicio disponer de una visión clara de las circunstancias en las que se realiza el trabajo y su práctica constituye algo necesario en el momento que se desea lograr una empresa de calidad global. (Masaaki, 2014, p.61).

Los cinco pasos del buen orden y limpieza según Masaaki (2014, p.62), son las siguientes:

- a) *Seiri* – clasificar, distinguir entre cosas necesarias e innecesarias en el sitio de trabajo, desechando éstas últimas. (Masaaki, 2014, p.62)
La regla básica de *seiri* es eliminar cualquier cosa que no se vaya a usar en los próximos 30 días. (Masaaki, 2014, p.66)

Este proceso desarrolla la autodisciplina y mejora la gestión del material y el control sobre suministros, además, favorece la capacidad de los empleados e trabajar con máxima eficacia. (*Masaaki*, 2014, p.68)

b) *Seiton* – ordenar, situar todas las cosas que quedan después de seiri de forma que estén bien colocadas. (*Masaaki*, 2014, p.62). Ordenar las cosas según su uso y colocarlas en consecuencia con el fin de minimizar el tiempo y el esfuerzo requeridos para encontrarlas. Adicionalmente, indica el número máximo de artículos permitidos en el sitio de trabajo para cada cosa y categoría de cosas. (*Masaaki*, 2014, p.68)

c) *Seiso* – limpiar, mantener limpio el entorno del trabajo, incluidas máquinas, herramientas, suelos, paredes y otras zonas del mismo. (*Masaaki*, 2014, p.70). Significa también comprobar, el autor *Masaaki* (2014, p.70) manifiesta que *Seiso* permite detectar cualquier problema que pudiera gestarse mientras se ejecuta la limpieza del lugar de trabajo.

d) *Seiketsu* – sistematizar, tomar el hábito de limpiar y comprobar, como rutina; extender el concepto de limpieza a uno mismo y practicar continuamente los tres pasos anteriores. (*Masaaki*, 2014, p.62). La dirección insta sistemas y procedimientos para garantizar la continuidad de *seiri*, *seiton* y *seiso*. El compromiso, el apoyo, la participación y la implicación de los directivos en actividades 5'S se transforman en algo esencial; y, esto forma parte del calendario anual de planificación en la empresa. (*Masaaki*, 2014, p.71).

e) *Shitsuke* – autodisciplina, cultivar la autodisciplina y estandarizar los cuatro pasos anteriores, para que el proceso sea continuo y no tenga fin, además, de poder mejorarlo sobre la marcha. (*Masaaki*, 2014, p.62). Los empleados siguen las normas establecidas y pactadas para cada uno de los pasos, de tal manera que cuando lleguen a *shitsuke* ya tendrán la disciplina y el hábito de seguir estas normas en su trabajo cotidiano. (*Masaaki*, 2014, p.71).

La dirección tiene que haber establecido estándares para cada paso de las actividades 5'S, los mismos serán evaluados para verificar su cumplimiento y los progresos logrados. (*Masaaki*, 2014, p.62)

Las ventajas de los esfuerzos de la metodología 5'S según *Masaaki* (2014, p.73) son los siguientes:

- a) Crear un entorno laboral limpio, saludable, agradable y seguro.
- b) Revitaliza el sitio de trabajo, mejora el estado de ánimo y la motivación de los empleados.
- c) Elimina diversas clases de muda (desperdicio), reduce al mínimo la necesidad de buscar, disminuye el trabajo físico y libera espacio.
- d) Ayuda a los empleados a obtener autodisciplina.
- e) Reconocer el problema es el primer paso para eliminar el desperdicio.
- f) Elimina el desperdicio
- g) Reduce el número de movimientos innecesarios.
- h) Permite identificar visualmente problemas relacionados con la escasez de materiales, tiempos de entrega y logística del trabajo.
- i) Dan visibilidad a problemas de calidad
- j) Mejora la eficacia del trabajo y reduce los costes de operación.
- k) Reduce el número de accidentes laborales

Metodología Kaizen 3M

La metodología Kaizen 3'M se refiere a la derivación de tres palabras japonesas, que a menudo se emplean juntas, son: *muda*, *mura* y *muri*. (*Masaaki*, 2014, p.84). Se han desarrollado varios sistemas de comprobación de *Kaizen*, según el autor *Masaaki* (2013, p.285) señala que ayudan tanto a los trabajadores como a la administración a estar pendientes de las áreas que necesitan ser mejoradas, uno de ellos que es muy utilizado, es el método 3M.

A continuación, se detalla cada una de las 3M:

Muda (Desperdicio)

La palabra japonesa *muda* significa desperdicio y hace referencia a cualquier actividad del sitio de trabajo que no aporta valor. (Masaaki, 2014, p.63). Son ejemplos de desperdicio, los siguientes: trabajo realizado parcialmente, características extra, reaprendizaje, de mano en mano, las pausas, cambios de tareas, defectos entre otras.

Se clasifican en las siguientes categorías:

- a) Muda de sobreproducción. Es el resultado de la mentalidad de supervisor de área que está preocupado por posibles problemas como fallos de las máquinas, artículos defectuosos o absentismo laboral y que se siente obligado a producir más de lo que necesita. (Masaaki, 2014, p.77).
- b) Muda de existencias. Se refiere a los productos finales, acabados o semielaborados, las piezas y los suministros que se contabilizan en el inventario no añaden ningún tipo de valor. (Masaaki, 2014, p.77).
- c) Muda de artículos defectuosos, que interrumpen la producción y exigen costosos retoques. (Masaaki, 2014, p.78)
- d) Muda de movimiento. Cualquier movimiento de alguien no directamente destinado a añadir valor resulta improductivo. (Masaaki, 2014, p.79).
- e) Muda de procesamiento. En ocasiones una tecnología o un diseño poco apropiados causan la existencia de *muda* en el propio trabajo de procesamiento en sí; procesamiento significa modificar ese objeto o esa información, y es fruto de la falta de sincronización entre distintos procesos. (Masaaki, 2014, p.79-80).
- f) Muda de espera. Ocurre cuando las manos de un trabajador se encuentran sin hacer nada. (Masaaki, 2014, p.80).
- g) Muda de transporte. El transporte es parte fundamental de cualquier operación, pero mientras se mueven las cosas, ya sean materiales o productos no se añade valor de ninguna clase. (Masaaki, 2014, p.81).

- h) Muda de tiempo. Usar mal el tiempo produce estancamiento, de hecho todas las categorías de mudas indicadas anteriormente produce desperdicio de tiempo. (*Masaaki*, 2014, p.83).

Los estudios realizados por el Instituto *Kaizen*, según *Masaaki* (2014, p.83-84) demuestran que existe *muda* independientemente del tipo de proceso o sector económica. En el sector de servicios lo único que se hace es ir al sitio de trabajo, observar lo que ocurre, reconocer la muda y tomar medidas para eliminarlo. Se considera las siguientes categorías de muda:

a) Tiempo de trabajo

Tiempo de espera
Tiempo para buscar
Interrupción
Saturación de información-, y
Transporte

b) Empleado

Creatividad
Conocimientos aplicados
Salud

c) Sistema de trabajo

Entorno laboral
Claridad de la información
Objetivos poco claros
Tecnología

d) Proceso de trabajo

Existencias
Devoluciones
Procedimiento de trabajo
Errores

Los aspectos en los que se aplican la eliminación de desperdicios son: personal, técnica, método, tiempo, instalaciones, patrones y herramientas, materiales, volúmenes de producción, inventario, lugar y forma de pensar. (*Masaaki*, 2013, p.285).

***Mura* (Variabilidad, tiempos muertos)**

Siempre que se interrumpe el flujo normal, constante y cómodo de trabajo entonces hay *mura*; también, se la aplica en la variabilidad en la calidad de bienes o servicios. (*Masaaki*, 2014, p.86). Son ejemplos de *mura*: dejar todo para el final, picos de trabajos no controlados, no utilizar buenas prácticas, requisitos imprevistos, necesidades solicitadas en última instancia entre otros. Los factores en los que se analizan la eliminación de variabilidad y tiempos muertos son: potencial humano, técnica, método, tiempo, instalaciones, patrones y herramientas, materiales, volúmenes de producción, inventario, lugar y forma de pensar. (*Masaaki*, 2013, p.285).

***Muri* (Sobrecarga, exceso, cuellos de botella)**

Muri de acuerdo a lo que manifiesta al autor *Massaki* (2014, p.86) significa condiciones extenuantes o agotadoras, tanto para los trabajadores como para las máquinas, así como paro los propios procesos de trabajo. Ejemplos de *muri* son: la sobrecarga que provoca la presión innecesaria sobre las personas; una máquina que chirria; depender de una única persona para todo, etc. Los elementos en los que se consideran la eliminación de sobrecarga, exceso o cuellos de botella son: potencial humano, técnica, método, tiempo, instalaciones, patrones y herramientas, materiales, volúmenes de producción, inventario, lugar y forma de pensar. (*Masaaki*, 2013, p.285). Como se observa la combinación de estas palabras japonesas *muda*, *mura* y *muri*; es una manera óptima de identificar y verificar mejoras en el sitio de trabajo.

Estandarización

El autor indica que estándares significa utilizar el proceso más seguro y más fácil para los trabajadores, así como el más eficiente en los costes y más productivo para la compañía, con la finalidad de que se garantice la calidad a los clientes. *Massaki* (2014, p.51-52) El éxito de la dirección en el día a día se resume en un precepto según el autor *Massaki* (2014, p.49): mantener y mejorar los estándares, lo que significa que no solo se está de acuerdo con los estándares actuales, sino que también, se mejora los procesos actuales que impliquen perfeccionar los estándares vigentes que permitan alcanzar estándares más elevados.

Las principales características de los estándares según lo que señala el autor *Massaki* (2014, p.52-53) son las siguientes:

- a) Los estándares representan la mejor manera, la más fácil y la más segura de realizar un trabajo.
- b) Los estándares proporcionan la mejor manera de preservar y proteger el *Know – now* (Saber – hacer) y los conocimientos expertos y aplicados.
- c) Los estándares proporcionan una manera de medir el rendimiento.
- d) Los estándares muestran la relación entre causa y efecto.
- e) Los estándares proporcionan una base, tanto para el mantenimiento como para la mejora.

1.4. La Administración de las Relaciones con los Clientes – CRM

Un sistema de administración de relaciones con los clientes – *CRM* según los autores Zikmund et al. (2004, p. 3), es un proceso para recolectar información que incremente el entendimiento de cómo administrar las relaciones de la organización con sus clientes. Este sistema consta de dos dimensiones: análisis y acción. La administración de las relaciones con los clientes se define como una estrategia de negocios que consiste en focalizar los recursos de las empresas en base a un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y las respuestas de este a cada estímulo. Gil y Muñoz (2006, p.103). El *CRM* es una

herramienta que sirve para efficientizar las relaciones con los clientes. Alcaide (2010)

Objetivos del CRM

Los objetivos del *CRM* son: incrementar el servicio a los clientes, mejorar su satisfacción y retenerlos, se alinea a los procesos de la empresa con la tecnología de la integración. Zikmund et al. (2004, pp. 3-4). El objetivo del *CRM* fue desvirtuado según lo que señala el autor Alcaide (2010, pp.102-103), es una herramienta diseñada para aplicarla mediante un enfoque relacional, y en gran medida fue aplicada con criterios del enfoque transaccional. La disimilitud más importante radica en que el relacional maximiza la rentabilidad de la relación y el enfoque transaccional en cada transacción individual.

A continuación, se muestra las diferencias de los dos enfoques en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Enfoque transaccional vs. Enfoque relacional

Criterios	Enfoque Transaccional	Enfoque Relacional
Visión temporal	A corto plazo	A largo plazo
Objetivo	Maximizar la rentabilidad de cada transacción individual	Maximizar la rentabilidad de la relación
Concepción de la calidad	Técnica, centrada en el servicio básico y las operaciones	Funcional, con una visión amplia de la relación en su totalidad y a las transacciones que la componen
Sensibilidad al precio	Alta	Baja
Medición de la satisfacción del cliente	Indirecta, en función de la participación del mercado. Investigaciones de mercado esporádicas	Con base en la interacción directa con el cliente. Sistema que funciona en forma continua
Concepto de <i>marketing</i>	<i>Marketing mix</i>	<i>Marketing relacional</i>
Segmentación	Poco utilizada	Muy utilizada, socio-demográfica y por comportamientos
Diferenciación	Pocos elementos relacionados en especial con el precio	Muchos elementos gestionados de forma cuidadosa y sistemática
<i>Marketing</i> interno	Inexistente	Fundamental para el éxito
Uso de las tecnologías informáticas	Para la reducción de los costes y para el desarrollo de nuevos servicios	Para mejorar la calidad de los servicios, lograr mayor eficiencia y profundizar la relación con los clientes

Fuente: Alcaide (2010, p.103)

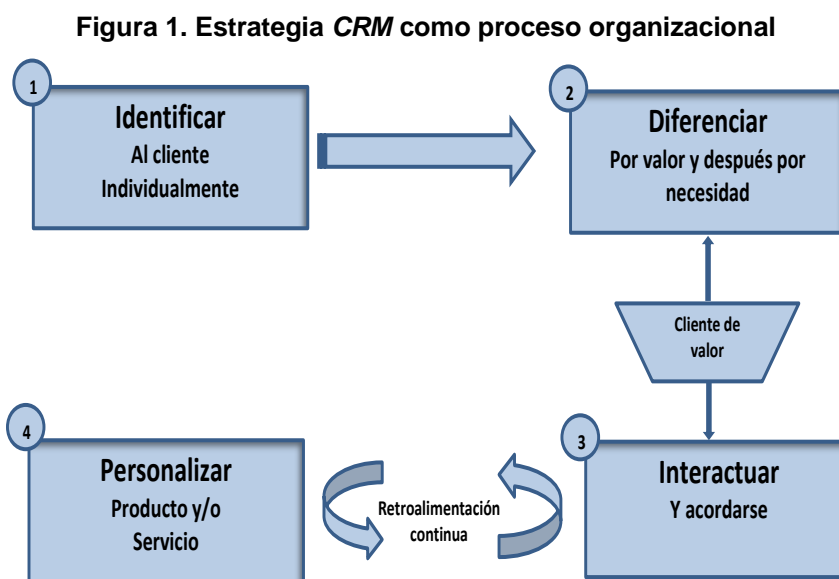
Tipos de CRM

Los autores Gil y Muñoz (2006, p.121) indican que existen tres tipos de *CRM*, según el lugar donde se brinde el servicio, y estos son:

- Operacional, simplificación de la ejecución de funciones
- Analítico, recolección y depuración de datos
- Colaborativo, servicio y atención al cliente

Modelos de una estrategia CRM

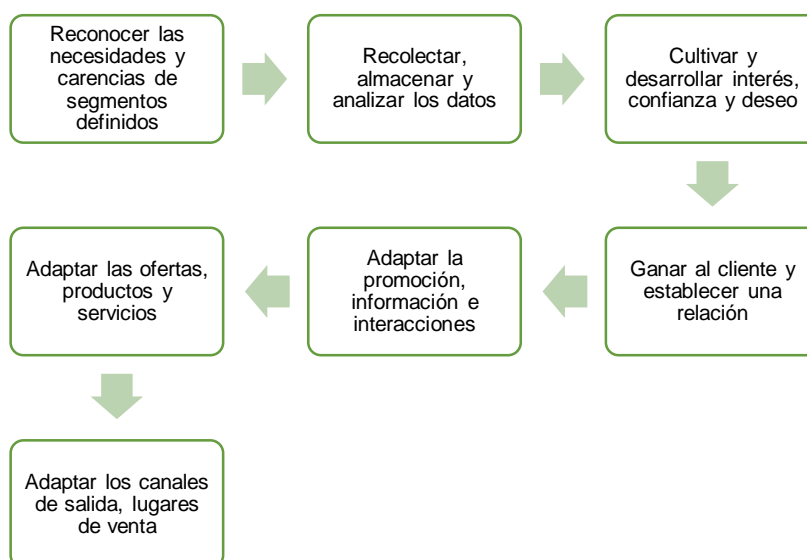
Se muestra una figura de los 4 procesos organizacionales fundamentales para lograr una estrategia *CRM*, según Gil y Muñoz (2006, p.105):



Fuente: Adaptado de Gil y Muñoz (2006, p.105)

El proceso *CRM* se presenta como un eje de aprendizaje aplicado, Zikmund et al. (2004, p. 6), así:

Figura 2. Estrategia CRM como un eje de aprendizaje aplicado



Fuente: Adaptado de Zikmund et al. (2004, p. 6)

El *CRM* se presenta según el autor Alcaide (2010, p.18) como el trébol de la fidelización, donde el núcleo está centrado en la orientación al cliente, la calidad del servicio y el diseño de la estrategia relacional, estos elementos señalados son la base insustituible para lograr el proceso de fidelización que consta de seis pasos: información sobre el cliente, marketing interno, comunicación, experiencia con el cliente e incentivos y privilegios.

A continuación, se muestra en la siguiente página la figura:

Figura 3. Estrategia CRM como Trébol de la Fidelización



Fuente: Adaptado de Alcaide. (2010, p.18)

Beneficios del CRM

Los beneficios del *CRM* en una organización según los autores Zikmund et al. (2004, p. 4), son los siguientes:

- Enfoque hacia el cliente
- Participación del cliente
- Continuidad
- Puntos de contacto
- Atención personalizada
- Incremento de la satisfacción

Alcaide (2010, p.107) presenta tres tipos de beneficios:

- Beneficios del servicio básico, que se refiere a diseñar los servicios con los atributos requeridos por el cliente, hacer más fiable la prestación del servicio, personalizado, rápido.
- Beneficios de los servicios de apoyo, Facilitar el acceso ininterrumpido de los servicios de apoyo, respuestas concretas y ágiles, controles sobre las necesidades de servicio de los clientes, necesidades futuras, establecer sistemas de alarmas, formación y capacitación a la medida, asesoría justo a tiempo.
- Beneficios de la relación entre sí, Aportar más valor mediante un conocimiento completo y preciso del cliente, mayor seguridad, estricto cumplimiento, confianza recíproca.

1.5. Cuadro de Mando integral – CMI

El Cuadro de Mando Integral según los autores Kaplan y Norton (2019, p.45) transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos; y, formación y crecimiento. Así como también, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje

para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (Kaplan y Norton, 2019, p.45). Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias, así como también, ejecutar una política estratégica proactiva. (Vega, 2015, p.41).

“El Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*), CMI es una metodología de gestión que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y que permitirá conseguir unos objetivos y metas marcados en la estrategia”. Rodríguez, et al. (2007, p.109). El éxito de la implementación del CMI se basará en saber comunicar la visión que estará compartida con la estrategia. (Rodríguez, et al., 2007, p.111).

Objetivos del CMI

El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral Según los autores Kaplan y Norton (2019, p.38) surge cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, que tiene como objetivos, los siguientes:

- a) Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- b) Comunicar la estrategia a toda la organización.
- c) Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- d) Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- e) Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- f) Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- g) Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Los objetivos de un proyecto CMI según lo que indica el autor Vega (2015, p.42-43) son:

- a) Transformar la organización con la implantación de un nuevo Modelo de Gestión estratégico Integral.
- b) Ayudar a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia.
- c) Implementar la estrategia de forma efectiva.
- d) Generar compromiso, responsabilidad y participación activa en el equipo que lidera la organización.
- e) Propender al trabajo sinérgico en equipo y a la gestión del cambio en toda la organización.

Beneficios del CMI

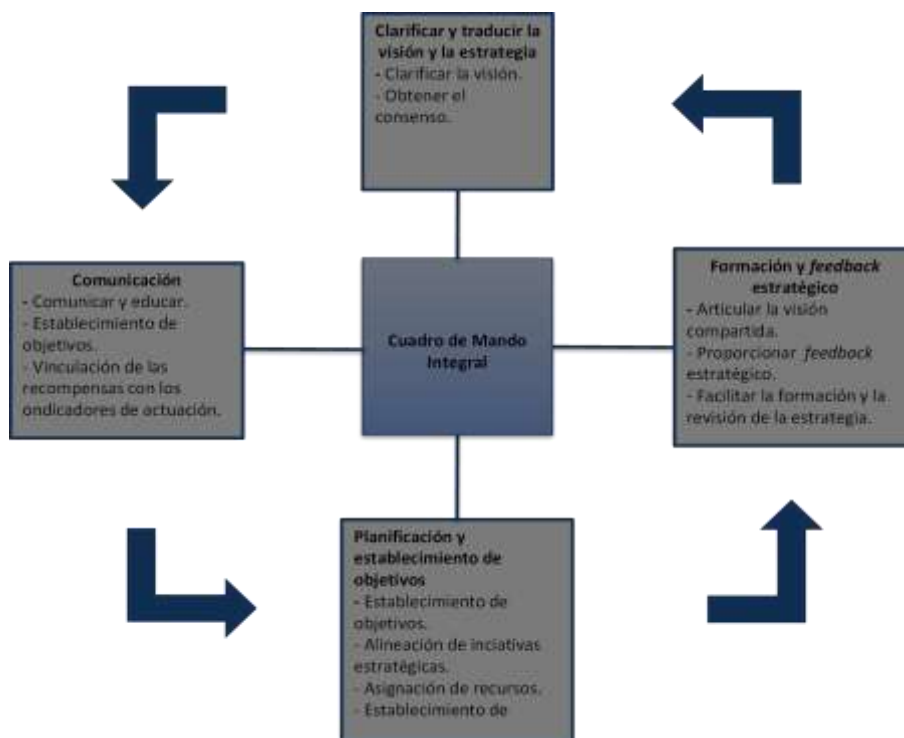
Los beneficios del *CMI*, según Vega (2015, p. 55) se resume de la siguiente manera:

- a) Un medio para crear un nexo con la estrategia y facilitar su implementación.
- b) Una de las herramientas de comunicación más efectivas para la Alta dirección.
- c) Permite dirigir el proceso de determinación de objetivos de los procesos.
- d) Está enfocado al número óptimo de indicadores.
- e) Permite equilibrar indicadores financieros y no financieros.
- f) Proporciona soporte a las decisiones que se basan en hechos.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El Cuadro de Mando Integral de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2019, p.26-27) es más que un sistema de medición táctico u operativo. Hoy en día las empresas que innovan utilizan el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica para tramitar su estrategia a largo plazo, así como también, utilizan el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Figura 4. Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción

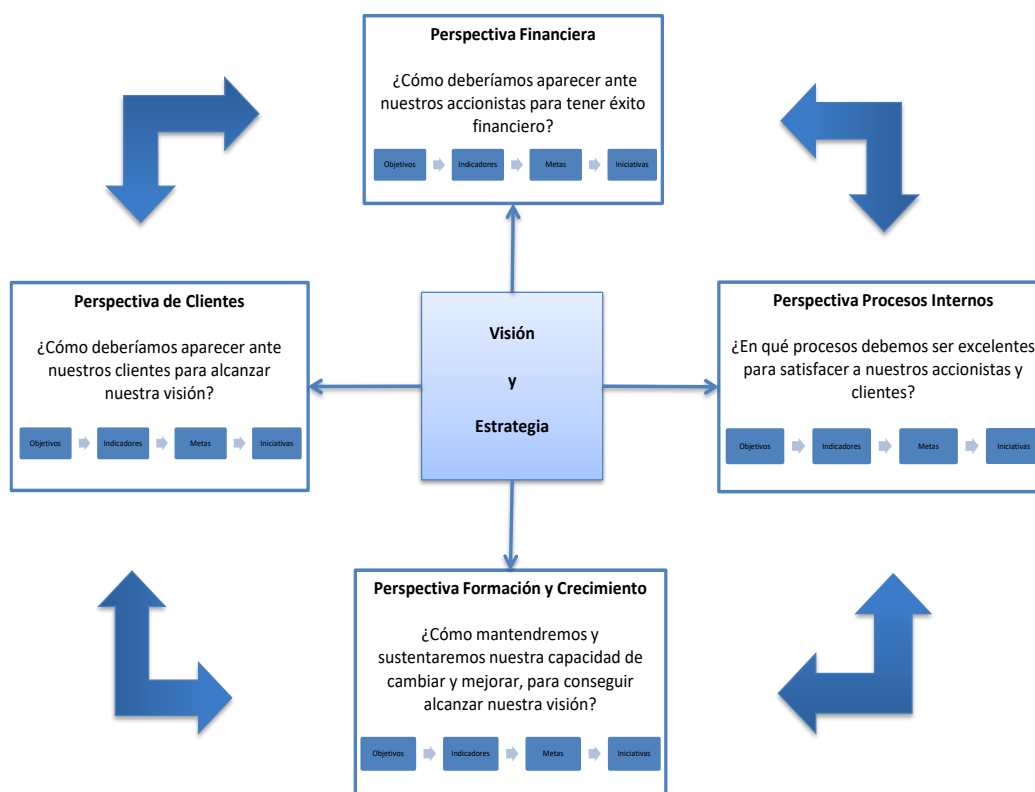


Fuente: Adaptado Kaplan y Norton (2019, p.29)

El Cuadro de mando integral según los fundamentos de los autores Kaplan y Norton (2019, p.27) transforma el objetivo y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles; los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos que involucran tanto a los accionistas como a los clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento; lo que conlleva a un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; estas 4 perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral, (Kaplan y Norton, 2019, p.24).

Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado Kaplan y Norton (2019, p.27)

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en las que participan las ciencias que gestionan las relaciones públicas como garantía del éxito son 4: a) Perspectiva financiera, cómo aparece ante los accionistas, b) Perspectiva del cliente, cómo se posiciona la empresa ante los clientes, c) Perspectiva formación/ conocimiento, está preparada la empresa para innovar, cambiar y mejorar; y, d) Perspectiva de los procesos internos, cuáles son los procesos claves de la empresa. (Rodríguez, et al., 2007, pp. 113 - 115).

Se analiza cada perspectiva se acuerdo a tres preguntas importantes, según el autor Rodríguez, et al. (2007, p. 134):

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para alcanzar las metas estratégicas?
- ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican la dirección estratégica?
- ¿Cuál tendría que ser el plan de acción para tener éxito?

A continuación, se expone cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

1. Financiera: En esta perspectiva las medidas de actuación financiera señalan si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y su ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, crecimiento de ventas o la generación de *cash flow*. (Kaplan y Norton, 2019, p.46).

2. Clientes: esta perspectiva permite a los directivos articular la estrategia del cliente basada en el mercado, lo que conlleva a obtener rendimientos financieros futuros elevados, así mismo incluye indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos; todo esto enmarcado en una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y cuota de mercado. (Kaplan y Norton, 2019, p.47).

3. Procesos internos: En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización busca la excelencia; así como también, incorporar procesos innovadores, procesos que permitan controlar y mejorar la creación de valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior del precio que recibe. Las medidas de estos procesos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. (Kaplan y Norton, 2019, p.48-49).

4. Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa construye para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización depende de tres fuentes importantes, como son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas en primera instancia están relacionadas con la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados; en segunda instancia las

capacidades de los sistemas de información relacionados con la disponibilidad en tiempo real de la información confiable e importante de los clientes y de los procesos internos; y, en última instancia los procedimientos de la organización, relacionados con la coherencia de incentivos para los empleados con los factores de éxito general de la organización, tasas de mejora, con la medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes, (Kaplan y Norton, 2019, p.49-50).

En resumen, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, mediante un conjunto equilibrado de perspectivas; incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (Kaplan y Norton, 2019, p.50). Es una herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, es el elemento fundamental del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Vega (2015, p. 68)

Finalmente se presentan casos reales del tema de estudio: En una investigación reciente sobre comunicación organizacional (Arcos, 2013) se determina como uno de los aspectos fundamentales para conseguir el éxito de las empresas la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación, como es el *CRM – Customer Relationship Management*, una herramienta que se torna indispensable para gestionar la organización conjuntamente con las relaciones con los clientes.

El enfoque y las prácticas de la Gerencia de las relaciones con el cliente (*CRM*) los autores Puente & Cervilla (2007) estudiaron en cinco empresas que operan en Venezuela; y, destacan que el *CRM* otorga ventajas competitivas que permiten optimizar la gestión de la relación con los clientes para la toma de decisiones estratégicas.

En México D.F. Martínez (2011) sustenta que a través de un modelo de Administración de las relaciones con los clientes se incentiva la relación y confianza de los clientes con la empresa lo que conlleva a construir relaciones comerciales a largo plazo.

La Administración de las relaciones con los clientes es una estrategia aplicada generalmente por las empresas privadas para mejorar las ventas, conseguir nuevos clientes o retener a los mejores, pero los esfuerzos constantes por satisfacer las necesidades de los clientes han evolucionado para que esta estrategia se adapte en cualquier sector; tal es el caso del sector público que hoy en día adopta la necesidad de mantener una adecuada relación con los clientes.

A nivel nacional una de las empresas públicas del sector eléctrico que ha adoptado esta estrategia en el sistema de atención al cliente del área comercial es la Empresa Eléctrica Quito, cuyo propósito es dar atención a los requerimientos del cliente por reclamos, solicitudes, consultas, denuncias u otros, relacionados con los servicios que presta la Empresa. (R. Sigcha, comunicación personal, enero 9, 2015).

Lograr la excelencia en el servicio que brinda la empresa, con la mejora en la atención que reciben los clientes, es lo que recomiendan los autores .Carrión & Saavedra (2012) en la implementación de la estrategia *CRM* en la Empresa Eléctrica Centro Sur, en la ciudad de Cuenca.

La Regulación No. CONELEC 004/01 “CALIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE DISTRIBUCIÓN” establece la necesidad de asegurar un nivel satisfactorio de la prestación de los servicios eléctricos..... En la disposición general No. 1 el objetivo de esta regulación es: Establecer los niveles de calidad de la prestación del servicio eléctrico de distribución y los procedimientos de evaluación a ser observados por parte de las Empresas distribuidoras” (p. 1)

Por lo expuesto anteriormente, resulta fundamental aplicar estas nuevas tendencias en ELEPCO S.A. que implican optimización de procesos, valor agregado, calidad y garantía en los servicios prestados, reducción de costos, disminución de los tiempos de respuesta, fortalecimiento de los canales de comunicación disponibles; y, cuyo objetivo de esta estrategia es satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes de forma eficiente y, eficaz, estos contribuyen a la mejora de la gestión comercial e institucional. En el siguiente capítulo se expone la metodología utilizada para el presente estudio.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se enfoca en el área comercial de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., especialmente en los procesos claves relacionados con la atención al cliente; con la finalidad de identificar las deficiencias que serán corregidas con el modelo que se propone. Así mismo se analiza los procesos, procedimientos, políticas, métodos, los índices de satisfacción al cliente; para establecer mejoras a partir de la propuesta y validación del modelo, mediante la aplicación de técnicas como entrevistas, análisis de encuestas y la observación.

La modalidad que se aplica es mixta; cuantitativa porque describe la situación actual del área comercial relacionada con la atención al cliente, es un problema medible y observable, se utiliza estadísticas de satisfacción al cliente, además, si el modelo propuesto es válido, la satisfacción de los clientes mejora. Y cualitativa porque se analiza la percepción de los clientes.

En la modalidad cuantitativa es una investigación tipo no experimental se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Corresponde a un diseño transeccional o transversal descriptivo, porque recolecta información de cómo se encuentra la administración de las relaciones con el cliente para diseñar el modelo de gestión.

Por otra parte, es una investigación cualitativa, porque su desarrollo se adapta a las circunstancias del estudio. Corresponde a un diseño etnográfico, estudia la apreciación del cliente con relación a los servicios prestados.

2.1. Método aplicado

Para realizar el diagnóstico de este proyecto se realiza un análisis descriptivo de la Dirección Comercial respecto a su estructura, objetivo general y específicos, sistemas de información aplicados, el talento humano con el que cuenta para la consecución de su gestión, recursos materiales y tecnológicos disponibles para el desarrollo de las actividades y la infraestructura que posee.

Se describe el sistema actual de atención al cliente de la Dirección Comercial a través de la observación de campo, que permita establecer los momentos de verdad, es decir, los instantes en los que el cliente interactúa con la empresa, lo que conlleva a una buena o mala percepción de los servicios prestados. Se indica el análisis situacional de los procesos claves relacionados con la atención al cliente mediante la descripción macro de las interacciones a través de los mapas de procesos, lo que conlleva a realizar un análisis de la cadena de valor.

Finalmente, se estudia las encuestas vigentes de satisfacción al cliente en ELEPCO S.A. para determinar los aspectos en los que se profundiza para conseguir una mejora continua. Todo en conjunto permite enfocar la estrategia *CRM* para una óptima gestión de las relaciones con los clientes.

2.2. Caracterización del Área Comercial

Generalidades

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. es una empresa mixta, que se dedica a la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en su área de concesión. El ámbito de acción de ELEPCO S.A. es muy amplio, abarca a toda la Provincia de Cotopaxi, es decir, a los cantones de Latacunga, Salcedo, Pujilí, Saquisilí, Pangua, La Maná y Sigchos con sus respectivas parroquias.

A continuación, se muestra los datos generales más importantes de la Empresa, como primera instancia en la investigación.

Tabla 1. Datos importantes de ELEPCO S.A.

Reseña Histórica	Misión		
1909 se conforma como Servicios Eléctricos Municipales	"Proveer el servicio público de electricidad para las ciudadanas y ciudadanos en su área de concesión, con eficiencia, calidez y responsabilidad socio ambiental, para alcanzar el buen vivir". (Elepco S.A., 2014)		
1925 Se inaugura Central Hidroeléctrica Yanayácu			
1951 Se inaugura la Central Hidráulica Illuchi No. 1			
1967 Entra en operación Central Hidráulica Illuchi No. 2	Visión		
1975 Se funda el Sistema Eléctrico Latacunga	"En los próximos tres años, seremos la empresa del sector eléctrico del país reconocida, distinguida y renombrada por su excelencia, que garantiza un servicio público con calidad y eficiencia sostenibles". (Elepco S.A., 2014)		
1977 Se interconecta al sistema Nacional con la subestación San Rafael y una línea de 69 KV a la ciudad de Ambato			
1983 Escritura pública de constitución como Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi Sociedad Anónima	Valores Organizacionales		
1984 Entra en funcionamiento con accionistas INECEL y los Municipios de Latacunga, Saquisilí, Salcedo y Pujilí	Lealtad	Disciplina	Respeto
1994 Ingresa como accionistas El Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi y el Municipio de Pangua	Honestidad	Calidad	Responsabilidad social
2000 Incorporación de los Municipios de Sigchos y La Maná	Principios Insitucionales		
Actualmente funciona el 75% como principal accionista el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y el 25% corresponde a los GAD Municipales y al Consejo Provincial de Cotopaxi	Equidad	Identidad	Transparencia
Funciona como una empresa mixta, con capital público	Solidaridad	Justicia	Ética
Los procesos , personas y métodos en constante mejora en la calidad del servicio			

Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos institucionales

ELEPCO S.A. (2017) define los objetivos estratégicos con la finalidad de lograr la consecución de la visión trazada, de la siguiente manera:

- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- ✓ Incrementar la cobertura de la población con servicio eléctrico.
- ✓ Incrementar el uso eficiente del presupuesto, con la asignación óptima de los recursos.
- ✓ Incrementar la eficiencia energética.

- ✓ Incrementar el uso de fuentes de energía alternativas.
- ✓ Reducir los impactos socio – ambientales e incrementar la vinculación con la comunidad.
- ✓ Incrementar la eficacia y la eficiencia institucional.
- ✓ Incrementar el desarrollo tecnológico que garantice una adecuada gestión.
- ✓ Incrementar el desarrollo de talento humano

Descripción de la dirección comercial

Se realiza una entrevista a los funcionarios de la Dirección Comercial (Anexo 2), con los objetivos de recopilar y describir la información interna, así como también, el entorno en el que se desenvuelve, por lo que se determina lo siguiente:

La Dirección Comercial de ELEPCO S.A. planifica las actividades para la comercialización de la energía eléctrica; es decir, es la encargada de los procesos de instalación de nuevos servicios de energía eléctrica, facturación, recaudación, recuperación de cartera, atención al cliente y control de la energía suministrada en su área de concesión. (Ver figura 9 Mapa de procesos de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A.). Se encuentra conformada por cinco departamentos: Clientes, Grandes Clientes, Cartera y Agencias, Laboratorio de medidores y Control de Energía.

El departamento de Clientes es responsable del proceso de facturación mensual de todos los clientes denominados comunes, registran consumos inferiores a 1000 KWh, y representan el 99.29 % (136.290) del total de clientes (137.270 a julio/2017) en el área de concesión, atención de solicitudes de nuevos servicios, inspecciones e instalación de los equipos de medición, mantenimiento de acometidas y medidores y, atención a los clientes en lo que respecta a reclamos, requerimientos, consultas, denuncias, relacionados con los servicios prestados por ELEPCO S.A

El departamento de Grandes Clientes, quienes tienen la facultad de emitir la facturación mensual de todos los clientes designados como especiales, que son aquellos que tienen consumos superiores a 1.000 KWh y una demanda mayor a 10

KW (980 clientes a julio/2017) en el área de concesión, atención de solicitudes de nuevos servicios, inspecciones e instalación de los equipos de medición, mantenimiento de acometidas y medidores; y, atención a los clientes en lo que respecta a reclamos, requerimientos, consultas, denuncias u otros. Cabe indicar que los clientes especiales representan el 0.71% del total de los clientes, sin embargo, consumen el 51.32% del total de la energía facturada.

El control de energía suministrada a los clientes se realiza a través del departamento del mismo nombre, quienes se encargan de reducir el porcentaje de pérdidas no técnicas (pérdidas comerciales); esto es: pérdidas administrativas, medidores manipulados y/o daños sistemas de medición, conexiones directas con sistemas de medición, conexiones directas sin sistemas de medición. Adicionalmente realizan la instalación y control de servicios ocasionales, reubicaciones de contadores de energía que se encuentren en el interior de los domicilios; y, atención a los clientes en lo que respecta a reclamos, requerimientos, consultas y denuncias, relacionados con los servicios prestados por ELEPCO S.A.

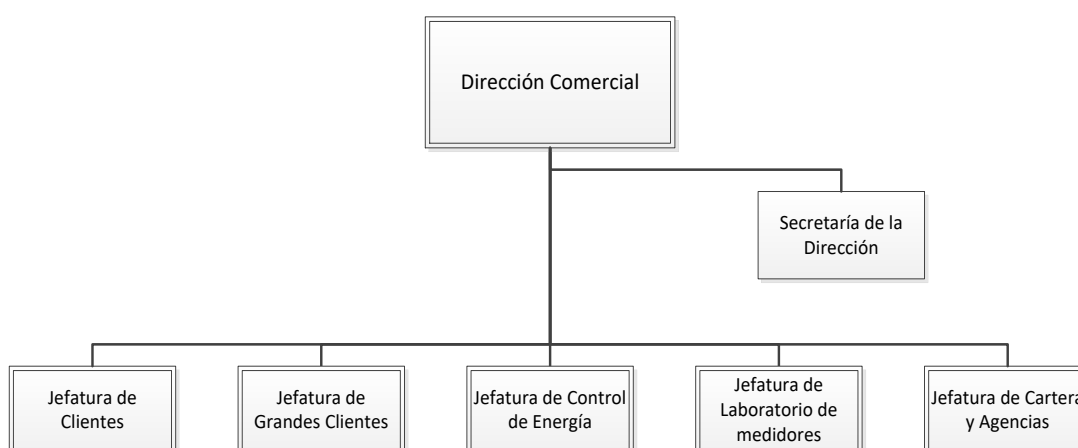
La revisión y el correcto funcionamiento de los equipos de medición instalados o por instalarse es de responsabilidad directa de Laboratorio de medidores, se asegura que los medidores estén dentro de los porcentajes de error tolerables, exigidos por el ente de control ARCONEL (Ex – CONELEC) Agencia de Regulación y Control de electricidad. Cabe indicar que este departamento no se encuentra dentro de la estructura organizacional aprobada de ELEPCO S.A

Finalmente, el departamento de Cartera y Agencias es el responsable de recaudar de manera oportuna los valores facturados mensualmente, tanto a los clientes comunes como especiales, a través de Agencias de recaudación y mediante la realización de convenios en Bancos y Cooperativas de ahorro y crédito, ubicados en distintos lugares de la Provincia. Adicionalmente se encarga de recuperar la cartera vencida mediante notificaciones, cortes del servicio de energía eléctrica, retiro de equipos de medición y /o juicios de coactivas.

Adicionalmente, la Dirección Comercial tiene bajo su responsabilidad el programa emblemático del Gobierno Nacional: Programa de Eficiencia Energética para Cocción por Inducción y Calentamiento de agua con Electricidad en sustitución del gas licuado de petróleo (GLP) en el sector residencial. (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2017)

El organigrama estructural actual de la Dirección Comercial posee un modelo jerárquico de forma horizontal (especialización) para la consecución de los objetivos trazados.

Figura 6. Organigrama Estructural de la Dirección Comercial



Fuente: Dirección Comercial, ELEPCO S.A.

Objetivos de la Dirección Comercial

Objetivo General

Comercializar el servicio de energía eléctrica en forma adecuada, ágil y oportuna.

Objetivos Específicos

- ✓ Facturar el consumo mensual de energía eléctrica de los clientes de ELEPCO S.A. en los plazos establecidos por el SRI – Servicio de rentas internas.
- ✓ Reducir las pérdidas comerciales de energía eléctrica.
- ✓ Recaudar los valores facturados (dólares) por energía vendida.

- ✓ Disminuir la cartera vencida.
- ✓ Verificar el correcto funcionamiento de los equipos de medición a ser instalados en nuevos servicios, así como también, la contrastación de medidores retirados de las diferentes áreas de ELEPCO S.A.
- ✓ Controlar y verificar el correcto funcionamiento de los equipos de medición instalados para el registro de consumo de energía eléctrica tanto en clientes comunes como en clientes especiales de ELEPCO S.A.
- ✓ Brindar una atención al cliente en forma ágil con calidad y calidez.

Sistemas de información

ELEPCO S.A. cuenta con un sistema denominado “Sistema Integrado de Información Gerencial”, en donde se incorporan dos tipos de gestión:

- a. Sistema operativo, que se encarga de la creación y asignación de usuarios; respaldos, comunicaciones, seguridad, tareas del sistema (mensajes, colas de trabajo, salidas de impresión, cambios de contraseña, perfil de usuario entre otros), etc.
- b. Sistema de aplicaciones, se encarga de aplicar los sistemas en producción, consta de los siguientes sistemas:
 - ✓ Sistema Comercial
 - ✓ Administración de Bodega
 - ✓ Activos Fijos
 - ✓ Gestión de Proyectos
 - ✓ Recursos Humanos
 - ✓ Sistema Financiero
 - ✓ Sistema de atención de reclamos
 - ✓ Interface contable, y
 - ✓ Gestor de menús

Talento Humano

El ingreso del personal que se contrata en la Dirección Comercial no es ejecutado en forma correcta, es decir, los procesos de selección, reclutamiento, calificación y contratación no son idóneos, toda vez que no se cumplen ciertos parámetros necesarios para satisfacer los requerimientos de esta Dirección, como son: perfiles mínimos para ocupar los puestos, inducción inadecuada por lo que se precisa de capacitación mínima de tres meses para optimizar el desenvolvimiento de las actividades, no existe estabilidad en el personal que se contrata; y, adicionalmente discrecionalidad de sueldos y salarios, lo que provoca falta de motivación en los trabajadores.

Cabe indicar que los parámetros considerados para definir el perfil idóneo se enmarcan en el Manual de funciones vigente, expedido en el año 1997.

Recursos materiales y tecnológicos

Los recursos materiales más utilizados para la instalación de nuevos servicios y cambios de materiales por la Dirección Comercial son: cable, medidores, tableros metálicos, conectores, interruptores automáticos entre otros; proceso que se realiza a través de la bodega general, encargada de abastecer el material requerido para cada departamento, el mismo que no es suficiente para cubrir con la demanda que existe en la empresa y por ende de la Dirección Comercial, lo que ocasiona la suspensión de trabajos y retraso de las actividades. Cabe señalar que la Dirección Comercial, dentro del departamento de Clientes posee una sub-bodega para proveer del material necesario al personal que se encarga de la instalación de nuevos servicios.

Adicionalmente los procesos de compras públicas que se requieren para la adquisición de estos materiales conllevan un mínimo de cuatro meses por cada proceso, por lo que implica retraso en la gestión comercial.

Para el desarrollo de las actividades el personal operativo de la Dirección Comercial requiere el uso de herramientas. La adquisición de estas, depende de la coordinación de esta Dirección con el departamento de Seguridad Industrial, el proceso de compras se lo realiza en forma anual y de manera corporativa, esto implica que el personal no cuente a su debido tiempo con las herramientas necesarias y consecuentemente no cumpla a cabalidad con el trabajo encomendado.

La Dirección Comercial posee 29 vehículos asignados por la Jefatura de Servicios Generales para realizar las siguientes actividades tanto en clientes comunes como en especiales: Inspecciones e instalación de servicios nuevos, inspección y verificación del funcionamiento de los equipos de medición, cambios de materiales en los sistemas de medición, inspección, instalación y desconexión de servicios ocasionales, notificación, corte y reconexión del servicio de energía eléctrica, mantenimiento preventivo y correctivo de acometidas y medidores, inspección y verificación de reclamos y supervisión de trabajos.

La asignación de estos vehículos se la realiza de acuerdo a la necesidad de cada departamento. Cabe indicar que de este parque automotor el 42% de los vehículos (12) se encuentran en malas condiciones y/o deteriorados y sus constantes reparaciones impiden el desarrollo del trabajo previsto.

El material de oficina que utiliza el personal de la Dirección Comercial no es suficiente, se realizan las compras a través del departamento de Adquisiciones por requerimiento de la jefatura de Servicios Generales 2 o 3 veces al año. Esto conlleva a que en ciertas épocas del año no se disponga del material necesario para la consecución de las actividades administrativas y operativas, lo que ocasiona malestar en los clientes internos y externos de ELEPCO S.A.

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la Dirección Comercial han facilitado la automatización y procesamiento de los datos. Los equipos de computación son suficientes para cada departamento, pero requieren ser actualizados; la falta de impresoras dificulta el flujo de información que se maneja, el personal que realiza

el trabajo administrativo lo hace al mismo tiempo y requieren de varias impresiones. Sin embargo, estos equipos facilitan en lo posible el manejo del sistema ISERIES implantado en la empresa para la atención a los clientes.

Los equipos de comunicación (radios portátiles y radios base) no funcionan adecuadamente y no son suficientes, tienen mucho tiempo de uso y acceder a radios de comunicación más modernos o adicionar estos equipos, implica mucho tiempo de espera. Debido a lo indicado el uso del celular personal es lo que ayuda a comunicarse con el personal requerido y conlleva a la solución del problema.

Control de energía cuenta con equipos de contrastación portátiles, que permiten verificar el estado de los medidores en el sitio y proceder con su inmediata solución. Laboratorio de medidores cuenta con dos mesas de contratación fijas, un equipo de contrastación portátil y un verificador, para garantizar la revisión y el óptimo funcionamiento de los medidores.

Esta dirección cuenta solamente con equipos GPS, que facilitan la realización de inspecciones de servicios nuevos, pero no son suficientes para las actividades que realiza la Dirección Comercial.

Infraestructura

La Dirección Comercial no cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades del personal administrativo, las oficinas que la conforman se encuentran dispersas para su correcto funcionamiento; es así que las instalaciones de la Dirección Comercial, se encuentran en el edificio del Centro de Atención Ciudadana - CAC, la oficina de Laboratorio de Medidores y Servicios nuevos se encuentra en el sector del Calvario, lamentablemente las instalaciones del CAC no son de propiedad de la empresa, por lo que la oportunidad de realizar adecuaciones acorde con las necesidades laborales que se presentan a diario, es prácticamente nula; estas oficinas son estrechas; por lo que los trabajadores están expuestos a los riesgos ergonómicos de forma permanente.

De las 12 agencias de recaudación que conforman el departamento de Cartera y Agencias solamente la agencia Pujilí y el edificio matriz tienen infraestructura propia, las agencias restantes utilizan instalaciones arrendadas con espacios pequeños que no permite un servicio con una atención de calidad.

Los procesos de atención al cliente interno y externo, así como la gestión administrativa de estas oficinas se dificultan por el continuo traslado al que se someten cuando se necesita realizar un proceso que involucra otros departamentos, esto ocasiona pérdida de tiempo, que la percepción de una adecuada atención al cliente se deteriore y por ende perjudique la imagen empresarial.

Descripción del sistema actual de Atención al Cliente

Para direccionar al lector acerca de este proyecto, se elabora una descripción del sistema actual de atención al cliente en el área comercial de ELEPCO S.A.: La Dirección Comercial cuenta con una oficina que se denomina CIADCE – Centro Integral de Atención Dinámica al Cliente de ELEPCO S.A. que se creó por exigencia de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), está conformado por once personas, se encuentra ubicado en el edificio de gobierno CAC – Centro de Atención Ciudadana, a cien metros del edificio matriz, en el cantón Latacunga en donde trabajan cinco personas, y una persona por agencia en cada cantón.

Sin embargo, el centro no trabaja de manera integral, toda vez que no es el único que realiza este proceso, están involucrados 4 departamentos que conforman la Dirección Comercial a excepción de Laboratorio de Medidores. Adicionalmente este centro funcionaría tanto para el área comercial como para el área técnica, lo que conlleva a que cada oficina otorgue la atención al cliente de acuerdo al requerimiento del mismo.

La información acerca de a dónde debe dirigirse el cliente de acuerdo a su necesidad la proporciona el guardia de seguridad o cualquier persona de las

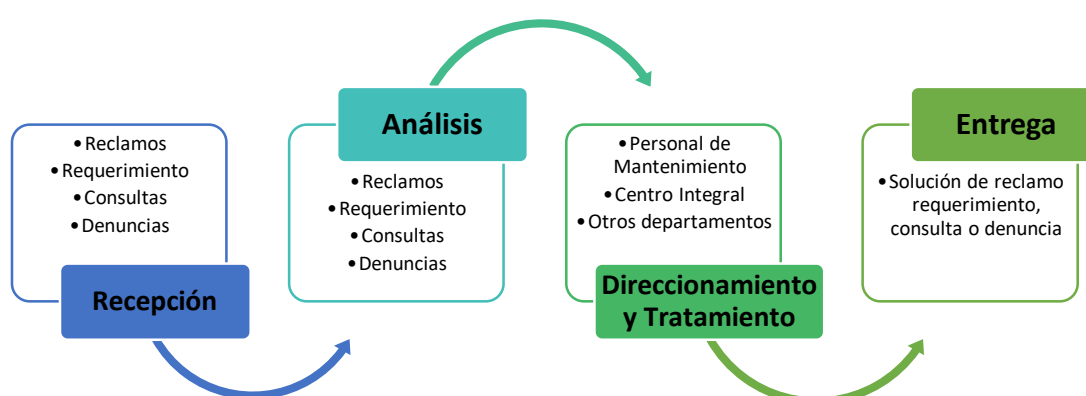
oficinas, por lo que resulta molesto para el cliente, no es un sistema funcional debido a que el cliente debe movilizarse de un lugar a otro para satisfacer su necesidad, además, ocasiona pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades.

En el mencionado Centro y en los puntos de atención al cliente de las agencias, se receipta reclamos:

1. Para el mantenimiento de acometidas y medidores, 2. Por consumos excesivos, 3. Lecturas mal tomadas, 4. Consumos cero, 5. Consultas, y, 6. Datos de inspección para realizar cambios de tarifa.

El proceso general del sistema de atención al cliente en todas las áreas involucradas de la Dirección Comercial es el siguiente:

Figura 7. Sistema de atención al cliente actual



Fuente: Elaboración propia

Este sistema no cuenta con un sistema de medición y seguimiento que conlleve a la mejora continua de las actividades que realiza. Como se indicó anteriormente en el ítem Sistemas de Información, la Dirección Comercial cuenta con el módulo SAR – sistema de atención de reclamos, sin embargo, este sistema no se encuentra en funcionamiento, por lo que no contribuye de ninguna manera en la mejora continua del sistema actual de atención al cliente. No disponen de un centro de llamadas

telefónicas *CALL CENTER* que facilite la recepción o emisión de información con todas las áreas de ELEPCO S.A

Cuenta con un *CONTACT CENTER* pero no está integrado, lo que no permite manejar más canales de comunicación para la recepción y emisión de la información de los clientes, como son: el correo electrónico, comunicación *online*, mensajería instantánea a través de las redes sociales. Cabe indicar que solo funciona para la recepción de reparaciones técnicas, con cuatro personas en tres turnos por día y tres líneas telefónicas, lo que impide entregar un servicio eficiente.

La atención al cliente en el punto principal de recaudación en el edificio matriz se lo realiza en un sistema multicanal - una fase, que consiste en varios puestos de servicio y una fase, (Martín y Díaz, 2013, p.169); es decir, el cliente acude al puesto que le queda libre mediante el suministro de un turno a través de un equipo llamado QMATIC, que se refleja en una pantalla, consecuentemente el guardia de seguridad es quien indica al cliente el número de turno y en donde le corresponde la atención. Adicionalmente este equipo permite emitir estadísticas de los clientes que se han atendido, los clientes que se encuentran en espera, cuánto se ha recaudado; sin embargo, es importante indicar que la falta de mantenimiento y presupuesto, no permite la optimización de este equipo.

En las agencias de recaudación el sistema que se utiliza para atender al cliente es de un canal – una fase, es este caso el cliente recibe el servicio en un solo puesto, (Martín y Díaz, 2013, p.169). Mediante la recepción de un ticket que indica el número de turno que le corresponde; sin embargo, en la actualidad las ticketeras no funcionan por falta de insumos, específicamente papel. En los dos casos cuando se ejecuta la facturación mensual se produce una aglomeración de personas y líneas de espera muy grandes para realizar el pago, posteriormente el cliente canjea su *boucher* por la factura en la página *WEB* de la empresa, lo que ocasiona insatisfacción para los clientes, el segmento de clientes es diverso.

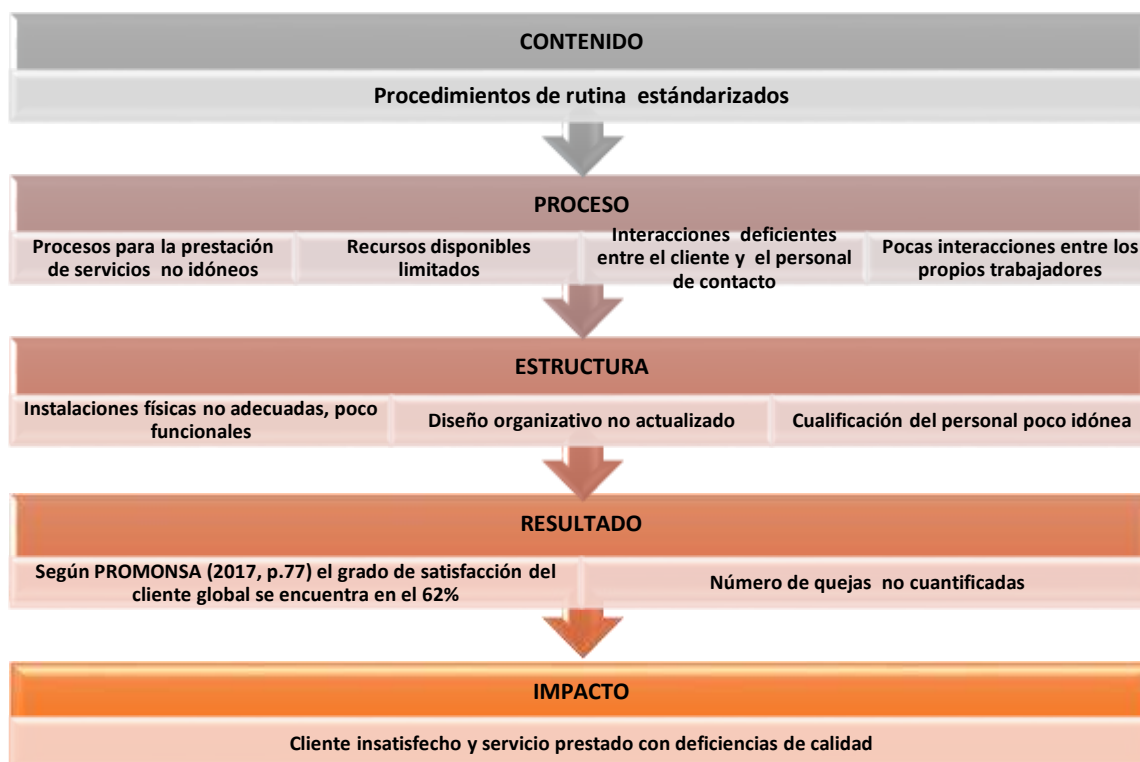
ELEPCO S.A dispone de la página *WEB*, ofrece servicios en línea para atender a los clientes, en lo que respecta a: Registro al Programa *PEC* (concinas de

inducción), correo electrónico, consulta de planilla, ingreso de lecturas y el geoportal intranet para consultas de ubicación de los sistemas de medición, este último no dispone de la página en idioma español ni un manual que facilite su uso.

Como se evidencia la necesidad de administrar las relaciones con los clientes de manera óptima, que conlleve a satisfacer de mejor manera los requerimientos de los clientes y por ende a una mejora continua de los procesos claves del área Comercial de ELEPCOS.A. “Una visión global e integradora de la calidad del servicio es necesaria para identificar los aspectos en que la empresa debe prestar atención por su implicación en la calidad final del servicio percibida”. Martín y Díaz (2013, p.199)

Cuando un servicio cumple con las expectativas del cliente se identifica como un servicio de calidad. Martín y Díaz, (2013, pp. 199-200). Para ello se determina el alcance de la calidad de servicio, la misma que viene definida por cinco perspectivas, así:

Figura 8. Alcance de la calidad del servicio en la dirección comercial



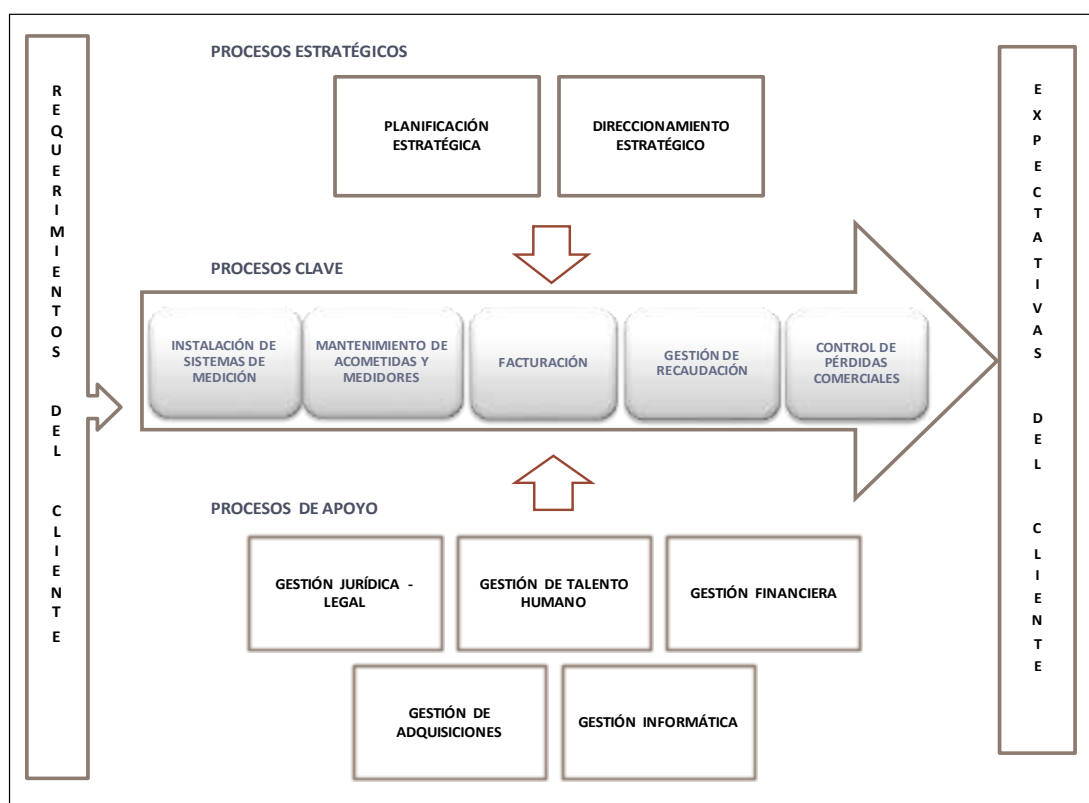
Fuente: Elaboración propia

La administración de ELEPCO S.A. pone énfasis en proporcionar atención a todos los aspectos que conlleven a una mejora del servicio prestado, si bien es cierto el sector eléctrico no tiene competencia, pero es necesario cambiar la percepción de los clientes acerca de los servicios públicos, hoy en día como indican los autores Martín y Díaz (2013, p. 199) “diseñar el servicio, gestionar el proceso de servicio, ajustarlo a las expectativas del cliente, y estar preparado ante las situaciones excepcionales, son factores clave para ofrecer un servicio de calidad”.

Análisis situacional de los procesos claves de la Dirección Comercial

El objeto de este estudio está relacionado con los procesos claves de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A. los mismos que se sujetan directamente con el cumplimiento de las expectativas y requerimientos del cliente. La satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso de Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa”. Pérez (2010, p.111). A continuación, se muestra el mapa de procesos:

Figura 9. Mapa de procesos de la Dirección Comercial



Fuente: Elaboración propia

Los procesos claves de la Dirección Comercial están relacionados con la atención al cliente, sin embargo, es importante recalcar que ELEPCO S.A. no cuenta con un departamento de Gestión de la Calidad, que se encargue de mejorar y optimizar los procesos con el propósito de incrementar su eficiencia y su eficacia. “La calidad en el servicio es cumplir o rebasar de manera constante las expectativas del cliente (enfoque externo) y los criterios de desempeño del sistema de entrega del servicio (enfoque interno) durante todos los encuentros del servicio”. Collier y Evans (2009, p.635)

Se observa que hay muchos factores que no garantizan la obtención de la satisfacción al cliente en los servicios prestados, así como también, los criterios utilizados para el desempeño del sistema de entrega del servicio no son de calidad, ni tienen un enfoque orientado al cliente.

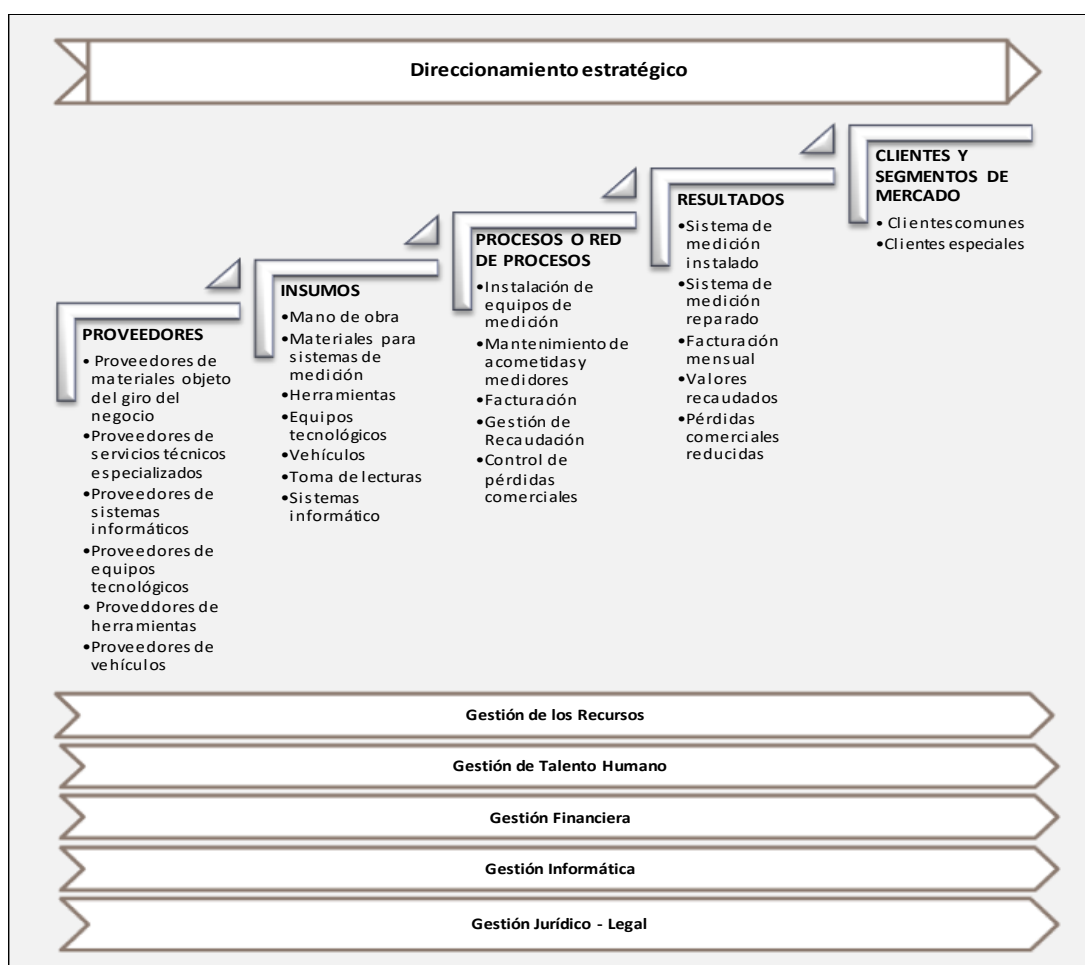
El mapa de cada uno de los procesos claves de esta dirección, se muestra en el Anexo 1 donde se refleja a la atención al cliente como un proceso de apoyo que no

se encuentra legalizado en la estructura de la Dirección Comercial, peor aún como un proceso estratégico que conlleve a la mejora continua y este inmerso en un sistema de gestión de calidad.

Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso o red de procesos para la producción de bienes y servicios; los insumos que proveen se transforman en bienes y servicios mediante procesos o redes de actividades de trabajo que reciben el apoyo de recursos como tierra, mano de obra, dinero e información. Los productos – bienes y servicios de la cadena de valor se entregan a los clientes y segmentos de mercado meta. (Collier y Evans, 2009, pp.42-43).

Figura 10. Cadena de valor de la Dirección Comercial



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se muestra que la cadena de valor de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A. la constituyen los procesos Instalación de sistemas de medición, mantenimiento de acometidas y medidores, facturación, gestión de recaudación y control de pérdidas comerciales.

La atención al cliente está relacionada con estos procesos pero no está considerada como un proceso clave, si bien es cierto cuenta con un centro, pero este no tiene autonomía y depende de la Jefatura de Clientes, apoya a todos los departamentos pero no es un centro integrado que permita una mejora en la calidad del servicio, toda vez que en los departamentos que conforman la Dirección Comercial también realizan el proceso de atención para satisfacer los requerimientos de los clientes, lo que genera malestar porque deben trasladarse constantemente de un lugar a otro para solucionar su necesidad; cuando lo óptimo es que sea un centro integrado y funcione como proceso clave que genere valor para ELEPCO S.A. Cabe indicar que los procesos y los resultados de la cadena de valor son objeto de análisis prioritarios en esta propuesta.

Observación de campo para determinar los momentos de verdad

Los momentos de verdad según Rodríguez, et al. (2007), son aquellos instantes en los que el cliente siente que interactúa con la empresa, y su gestión permite la mejora de la oferta de valor global percibida por los clientes.

Clasificar los momentos de verdad en 4 categorías, según el autor Chiesa (2009, pp. 94-95) es necesario:

- a) Los detectables más importantes, momentos en los que la empresa no puede fallar con el cliente.
- b) Los momentos detectables menos importantes, momentos en los que la empresa consideraría si los mejora o no para lograr un mejor servicio al cliente.

- c) Los no detectables más importantes, son los más peligrosos porque ocasionan que un cliente se encuentre insatisfecho o inconforme con el servicio.
- d) Los momentos no detectables menos importantes, momentos que son difíciles de identificar y no inciden de ninguna manera en la mejora del servicio y la satisfacción del cliente.

Se considera que el cliente tiene poco conocimiento de las estrategias implementadas, procesos a seguir, sistemas de información, departamentos involucrados, de la gestión propiamente dicha de ELEPCO S.A., lo único que conoce y le interesa es lo que la empresa hace para solucionar su requerimiento, consecuentemente califica la calidad del servicio prestado.

A continuación, en el Cuadro 2 se muestra la interacción cliente – empresa (momentos de verdad) de los procesos claves de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A., lo que permite detectar oportunidades de mejora y buscar estrategias para que los momentos de verdad detectados se enfoquen en la satisfacción de las necesidades prácticas y personales de los clientes.

Cuadro 2. Interacción cliente – empresa en los procesos claves

Proceso Clave	MV detectable mas importantes	MV detectable menos importante	MV No detectable mas importante
Instalación de Sistemas de medición	Contacto con el guardia de seguridad Contacto personal de atención al cliente Solicitud del servicio Realización de inspección Generación del contrato Línea de espera Instalación del medidor	Validación y aprobación inspección Retiro de material Instalaciones estrechas	Falta de información Tiempo de respuesta Reclamación Inconformidad del servicio Cliente insatisfecho
Mantenimiento de acometidas y medidores	Contacto personal atención al cliente Solicitud de reparación Realización de la inspección Reparación del sistema de medición	Validación y aprobación de la inspección Retiro de material Instalaciones dispersas	Inconformidad del servicio Tiempo de respuesta Reclamación Cliente insatisfecho Falta de información
Facturación	Contacto guardia de seguridad Contacto personal atención al cliente Toma de lecturas Fiscalización de lecturas Facturación mensual	Archivos planos para tomas de lecturas Decarga de lecturas en sistema Revisión de los talleres de inconsistencia Revisión de talleres de valores	Cliente insatisfecho Falta de información Reclamación Inconformidad de servicio
Gestión de recaudación	Contacto guardia de seguridad Contacto personal atención al cliente Pago de factura Entrega de factura Notificación del corte de servicio eléctrico Reconexión del servicio eléctrico Líneas de espera	Emisión Boucher Claridad de la factura Gestión de suspensión del servicio	Tiempo de respuesta Reclamación Falta de información Inconformidad de servicio Cliente insatisfecho
Control de Pérdidas comerciales	Contacto personal atención al cliente Solicitud de servicio, reclamo Denuncia Realización de inspección Instalación de sistemas de medición Notificación de la novedad encontrada Instalación de servicios ocasionales	Orden de trabajo Instalaciones dispersas Aplicación del correctivo Generación de contrato Generación de refacturaciones	Tiempo de respuesta Reclamación Falta de información Inconformidad de servicio Cliente insatisfecho

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las encuestas de satisfacción de los clientes, febrero 2017.

ELEPCO S.A. con el objetivo de obtener una mejora continua en su gestión y con el afán de cumplir con lo establecido en la mencionada regulación mediante el proceso de contratación pública adjudicó la consultoría a la empresa PROMONSA – Proyectos de integración y desarrollo para la ejecución de estas encuestas de satisfacción del cliente para el año 2017 en el área de concesión de ELEPCO S.A. Es menester indicar que se toma como base de estudio las encuestas del año 2017, estas se encuentran en vigencia.

Para la ejecución de estas encuestas la Regulación No. CONELEC – 007/08 establece el “Procedimiento para la elaboración de Encuestas de Satisfacción de los Consumidores”, la misma que tiene como objetivo establecer un procedimiento general que permita medir y evaluar el grado de satisfacción de los consumidores por parte de cada una de las empresas eléctricas de distribución del país.

Para la realización de la encuesta y conforme a la Regulación de Calidad del Servicio del CONELEC No. 004/01 emitida por el Consejo Nacional de Electricidad, actualmente la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales Renovables, se adopta un “Índice de Satisfacción del Consumidor” (ISC) que mide la satisfacción de los consumidores, para su cálculo se consideran los cinco índices de satisfacción previamente definidos, así:

a) Índice de Satisfacción con el Producto (IP): Mide la satisfacción del consumidor en relación con las características técnicas del servicio y su continuidad:

1. Suministro de energía sin interrupción
2. Suministro de energía sin variación
3. Agilidad en el restablecimiento del servicio

b) Índice de Satisfacción con la Información y comunicación con el cliente (IICC): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la información que recibe de parte de la Empresa:

1. Notificación previa en caso de interrupción programada
2. Orientaciones para el uso eficiente de la energía
3. Orientaciones sobre riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica
4. Información sobre derechos y deberes de los clientes

c) Índice de Satisfacción con la Factura (IF): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la entrega, precisión, comprensión y facilidades de pago de su factura:

1. Entrega anticipada de la factura
2. Factura sin errores
3. Facilidad de comprensión de la información de la factura
4. Fechas para el vencimiento de la factura
5. Facilidades para el pago de la factura

d) Índice de Satisfacción con la Atención al cliente (IAC): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la calidez y agilidad para la atención de sus solicitudes y reclamos:

1. Facilidad de contacto con la empresa.

2. Tiempo de atención.
3. Tiempo de espera.
4. Conocimientos de los funcionarios sobre el asunto.
5. Claridad en la información proporcionada por el personal que atiende.
6. Calidad de atención (cortesía, respeto, amabilidad, buena voluntad).
7. Plazos para resolver las solicitudes.
8. Solución definitiva de los problemas.
9. Cumplimiento de los plazos.

e) Índice de Satisfacción con la Imagen (II): Mide el grado de aceptación de la empresa ante sus consumidores:

1. Empresa ágil y moderna
2. Empresa honesta, seria, transparente.
3. Empresa preocupada con la satisfacción de sus clientes.
4. Empresa que contribuye para el desarrollo de la comunidad.
5. Empresa preocupada con el medio ambiente.
6. Empresa en la cual, se puede confiar.

El Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC), se lo obtendrá de la sumatoria de los índices mencionados y su división para cinco.

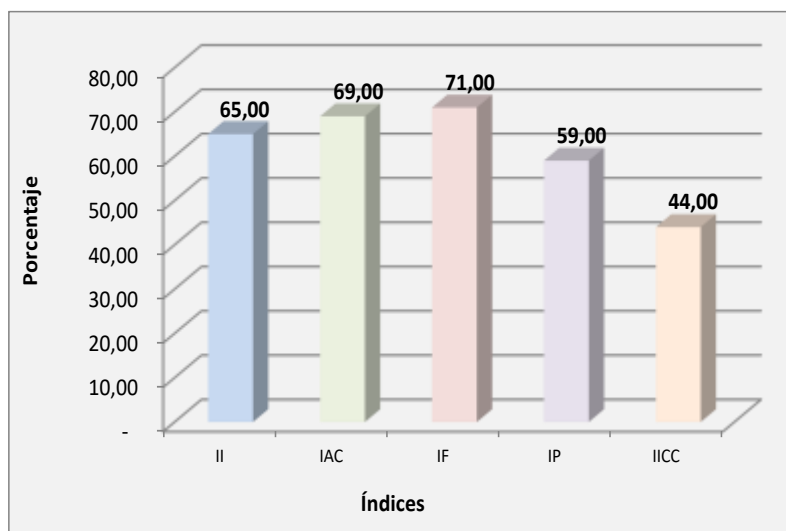
Esta regulación determina que se considerará que el Distribuidor cumple satisfactoriamente con este Índice, cuando los valores obtenidos de las encuestas, para el ISC, sean iguales o mayores al 70%.

El Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, en su artículo 27 establece que, el Distribuidor efectuará a su costo, cuando el Consejo Nacional de Electricidad lo determine y al menos anualmente, una encuesta a los Consumidores ubicados en su zona de concesión, para obtener datos que permitan medir la percepción del cliente sobre la prestación del Servicio.

En el informe final de PROMONSA del año 2017, en la página 8 se describe como el índice de satisfacción del cliente global (ISC) el 62%, que de acuerdo a lo que establece la mencionada regulación sería igual o mayor al 70% para considerarse

satisfactorio. A continuación, se presenta en la Figura 11 un resumen de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción al cliente en forma global.

Figura 11. Resumen del índice satisfacción del cliente global (ISC)



Fuente: Adaptado de PROMONSA (2017, p.24)

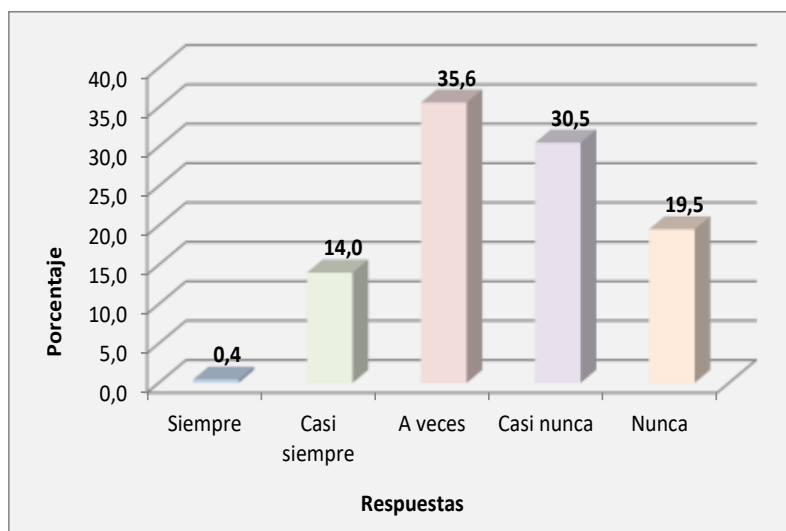
En la figura se aprecia que el índice de satisfacción con la información y comunicación con el cliente (IICC) es el más bajo con 44%, seguido por el índice de satisfacción con el producto (IP) que se encuentra en un orden del 59%, al índice de satisfacción con la factura (IF) le corresponde el 71%, el índice de satisfacción con la atención al cliente (IAC) está en el 69%; y, el índice de satisfacción con la imagen con un 65%.

Del informe final emitido por la consultora PROMONSA se analiza los aspectos que están relacionados tanto con los procesos claves de la Dirección Comercial, como los que tiene que ver con la atención al cliente propiamente dicho.

a) Información y comunicación con el cliente

1. Orientación para el uso eficiente de la energía. (PROMONSA, 2017, p.38).

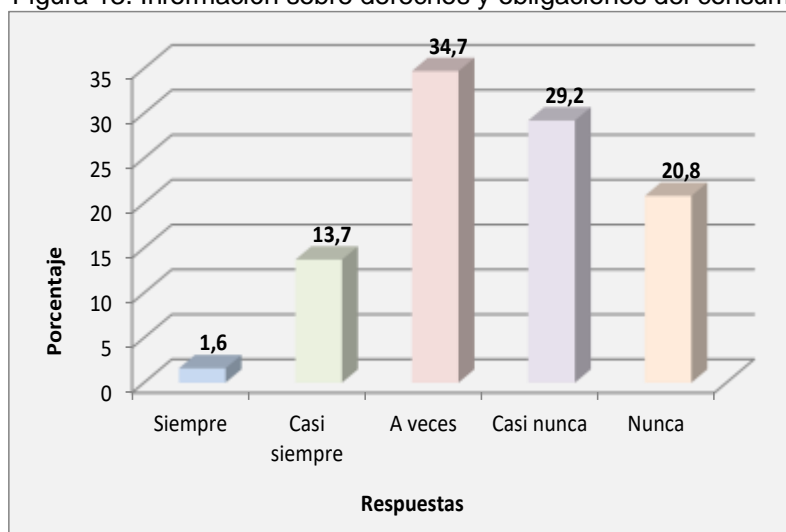
Figura 12. Orientación para el uso eficiente de la energía



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

2. Recepción de información sobre los derechos y obligaciones como consumidor por parte de ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.39).

Figura 13. Información sobre derechos y obligaciones del consumidor

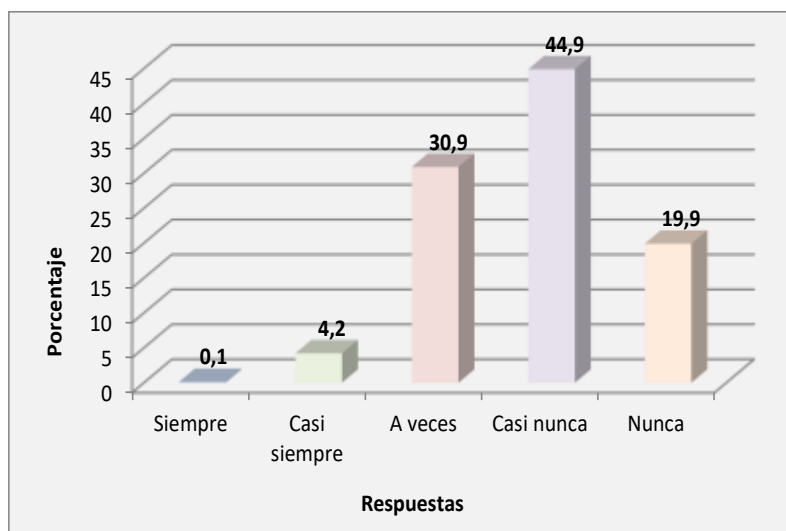


Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

b) Factura

1. Errores en la factura. (PROMONSA, 2017, p.40).

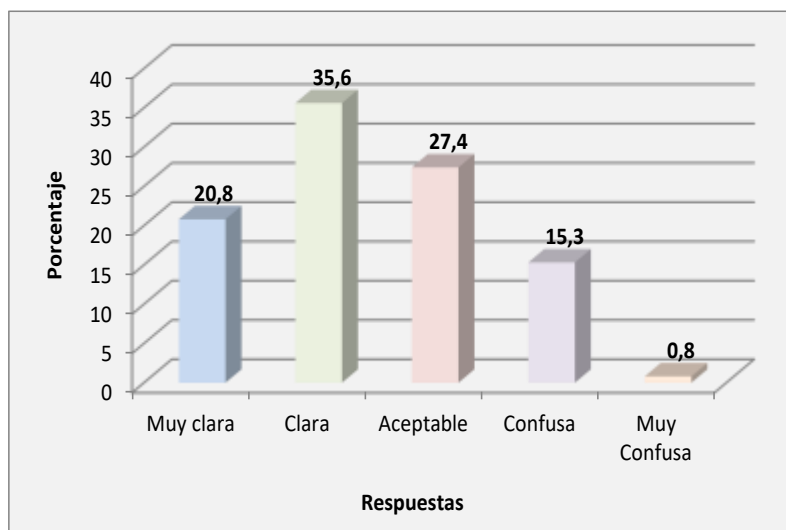
Figura 14. Errores en la factura



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

2. Claridad en la información de las facturas/notas de venta que presenta ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.41).

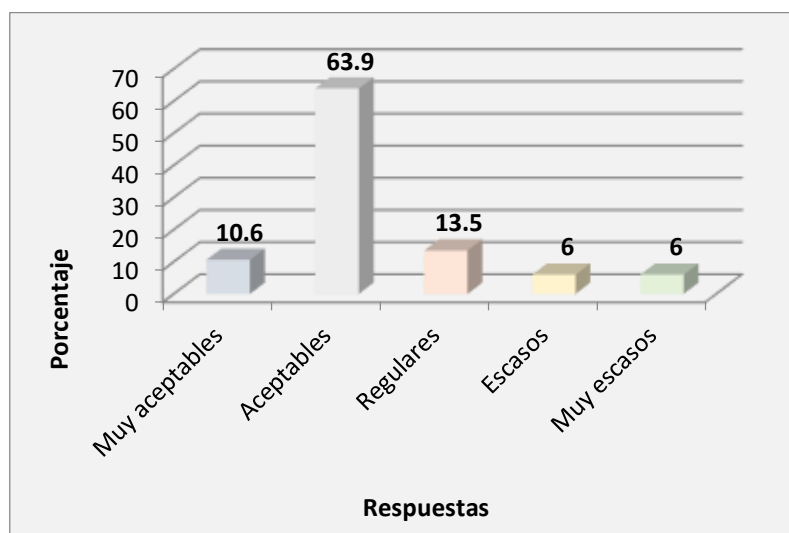
Figura 15. Claridad en la información de las facturas/notas de ventas



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

3. Cantidad de locales y medios para el pago de la factura. (PROMONSA, 2017, p.41).

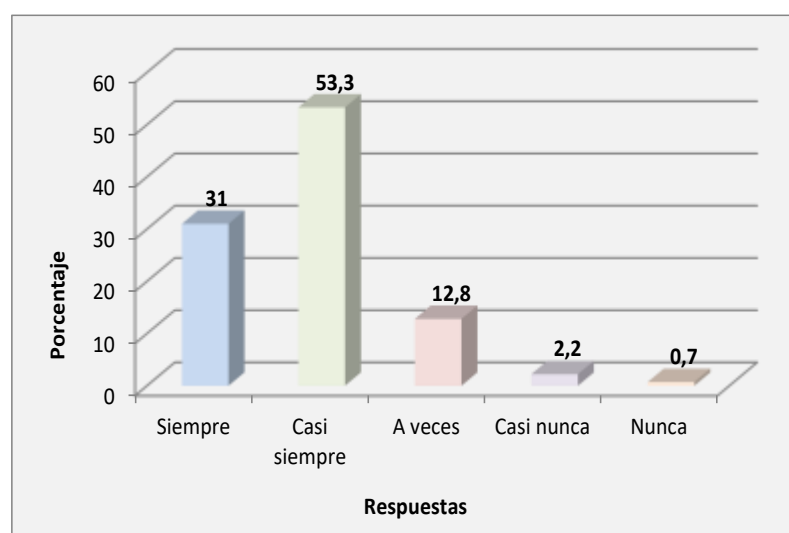
Figura 16. Locales y medios para el pago de la factura



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

4. Plazo asignado por ELEPCO S.A. para la cancelación de factura adecuado. (PROMONSA, 2017, p.42).

Figura 17. Plazo asignado adecuado para cancelación de factura



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

c) Atención al cliente

1. Facilidad para contactarse con ELEPCO S.A. cuando requiere información o algún servicio. (PROMONSA, 2017, p.43)

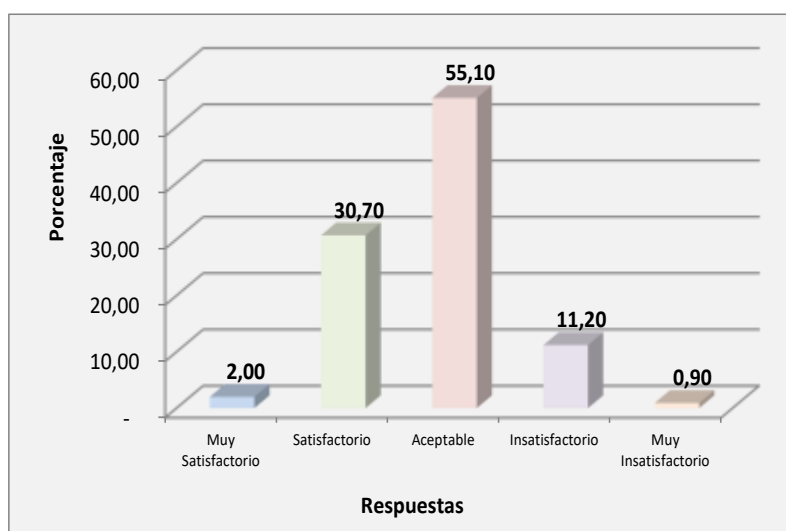
Figura 18. Facilidad de contacto con ELEPCO S.A.



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

2. Tiempo que dedica ELEPCO S.A. para atender un reclamo. (PROMONSA, 2017, p.43).

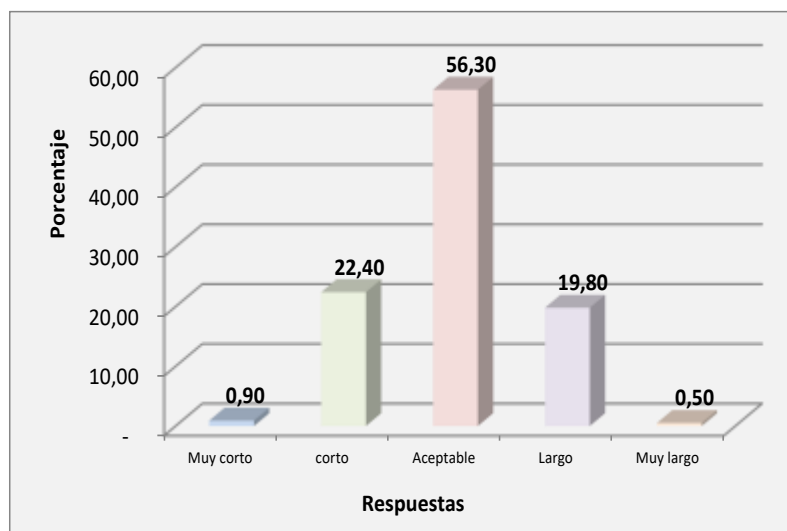
Figura 19. Tiempo de atención de un reclamo



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

3. Tiempo de espera hasta ser atendido en ELEPCO S.A por un reclamo, solicitud de un servicio o requerimiento de información. (PROMONSA, 2017, p.44).

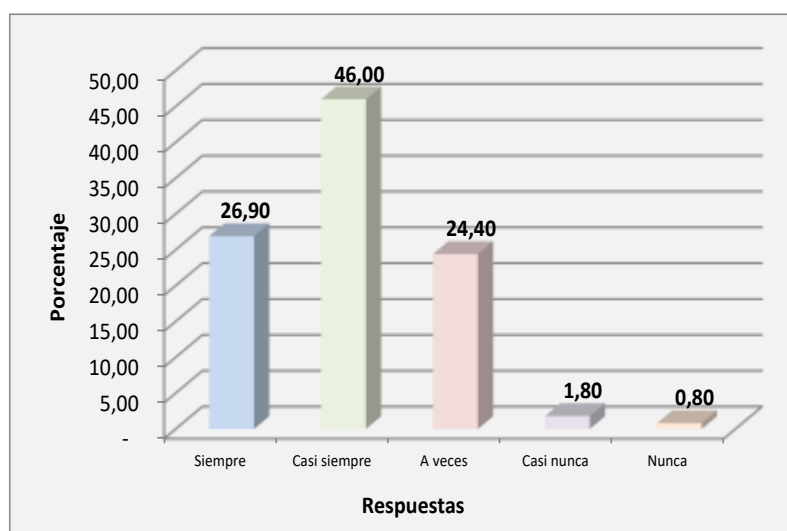
Figura 20. Tiempo de espera de un reclamo servicio o información



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

4. Conocimiento de la materia de los funcionarios y trabajadores en la atención de un reclamo, solicitud de un servicio o requerimiento de información. (PROMONSA, 2017, p.45).

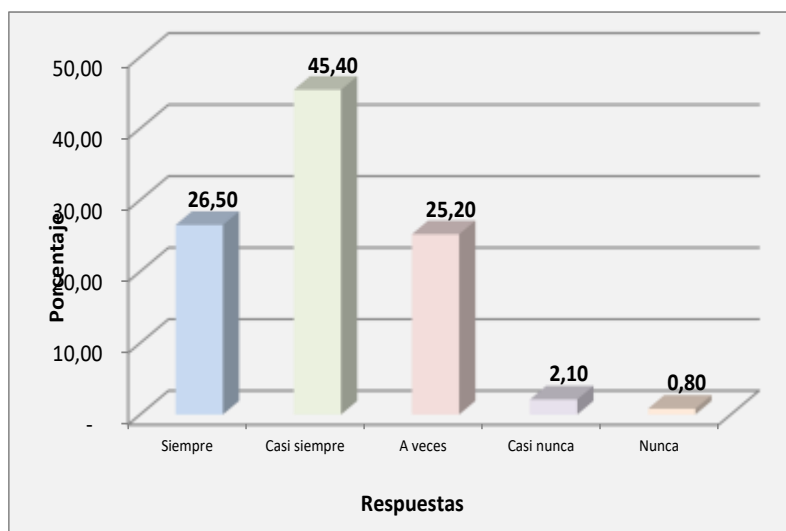
Figura 21. Conocimiento de la materia de los funcionarios-trabajadores



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

5. Información clara proporcionada por los funcionarios y trabajadores en la atención de un reclamo, solicitud de un servicio o requerimiento de información. (PROMONSA, 2017, p.45).

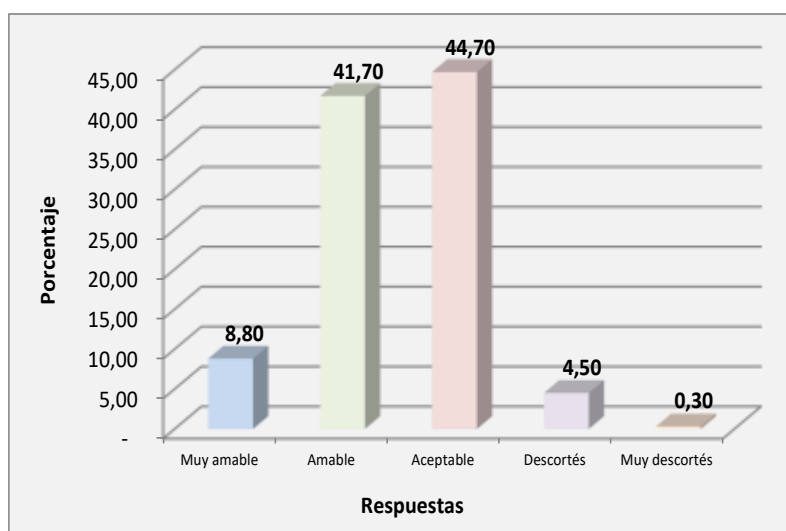
Figura 22. Información clara proporcionada por los funcionarios-trabajadores



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

6. Calificación del trato y cordialidad en la atención de los funcionarios y/o trabajadores de ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.46).

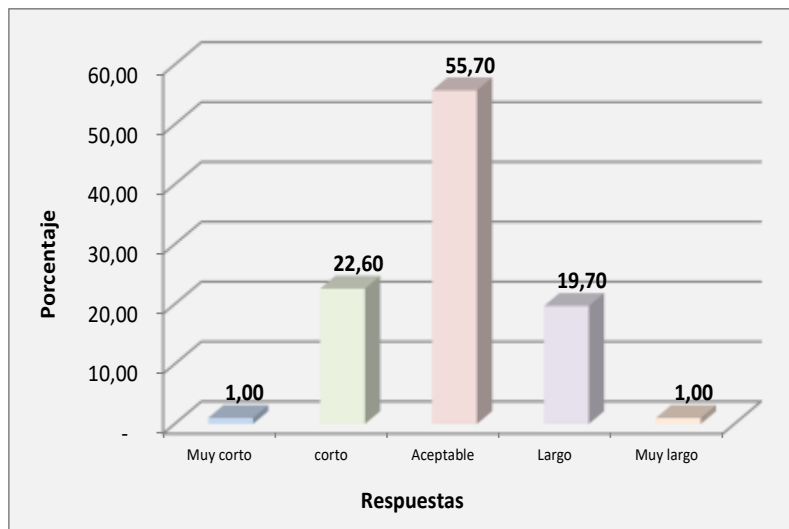
Figura 23. Calificación del trato y la cordialidad en la atención



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

7. Plazo para la solución de un reclamo, solicitud de un servicio o requerimiento de información en ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.47).

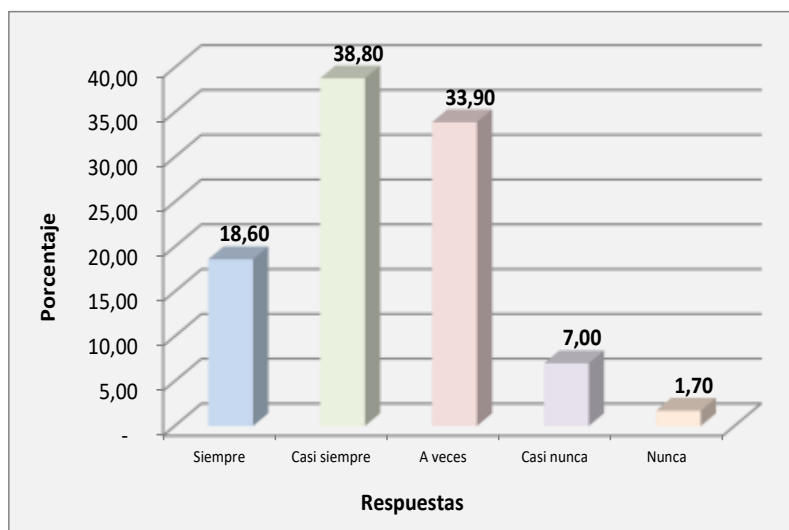
Figura 24. Plazo para la solución de un reclamo, solicitud o requerimiento



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

8. Solución definitiva en la presentación de un reclamo en ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.48).

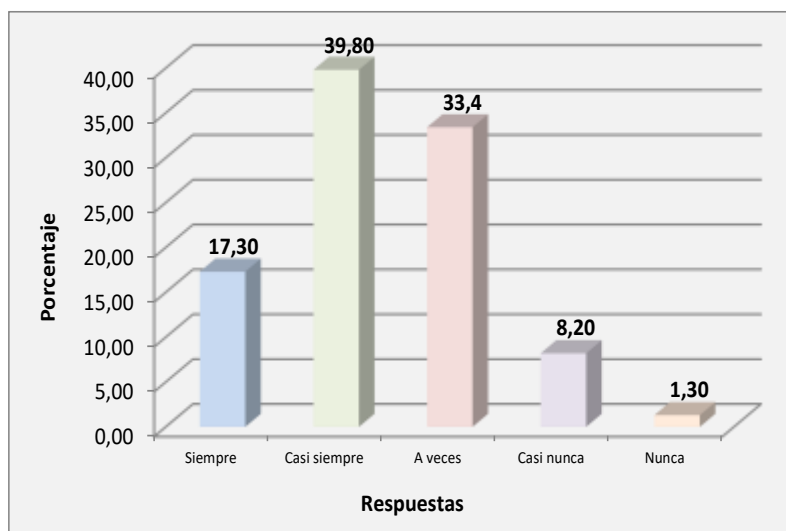
Figura 25. Solución definitiva a la presentación de un reclamo



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

9. Cumplimiento de plazos acordados en la realización de un reclamo en ELEPCO S.A. (PROMONSA 2017, p.48).

Figura 26. Cumplimientos de los plazos acordados

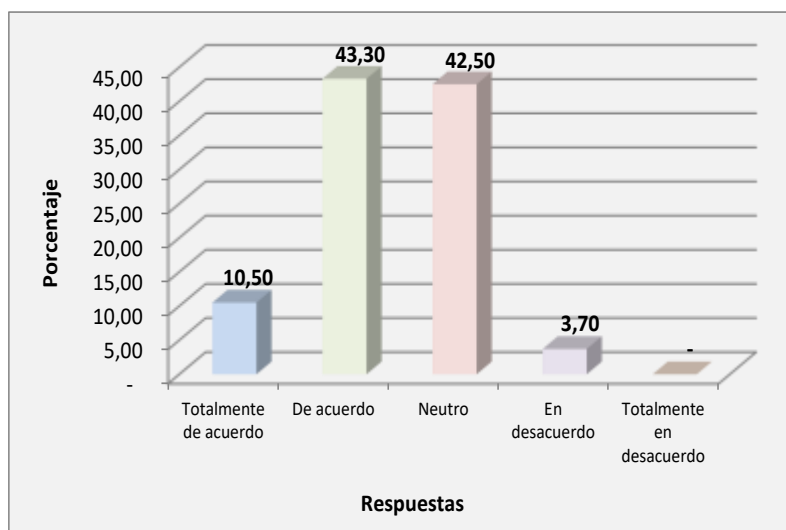


Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

d) Imagen Institucional

1. Agilidad y modernización en ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.49).

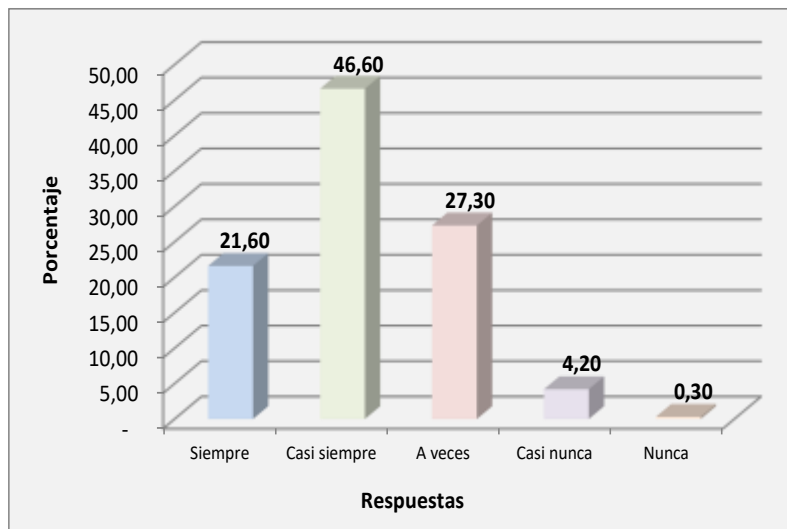
Figura 27. Agilidad y modernidad en ELEPCO S.A.



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

2. Honestidad, seriedad y transparencia en ELEPCO S.A. (PROMONSA, 2017, p.50).

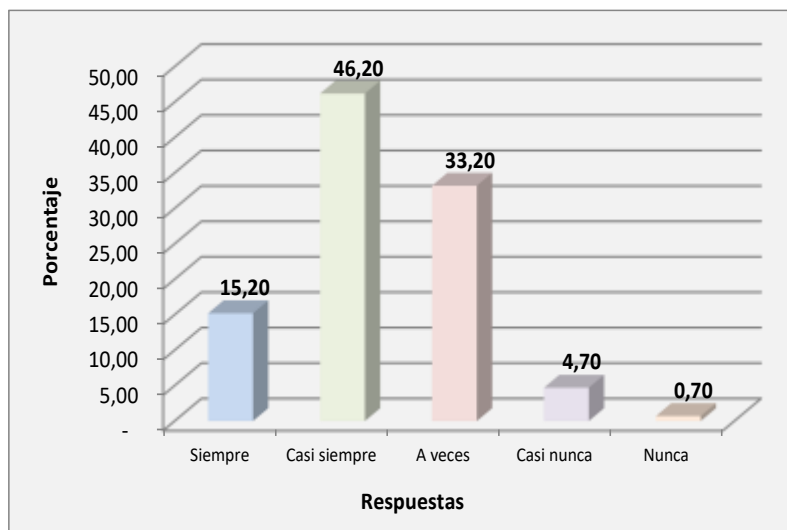
Figura 28. Honestidad, seriedad y transparencia en ELEPCO S.A.



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

3. Preocupación por lograr la satisfacción de los clientes en ELEPCO S.A.
(PROMONSA, 2017, p.50).

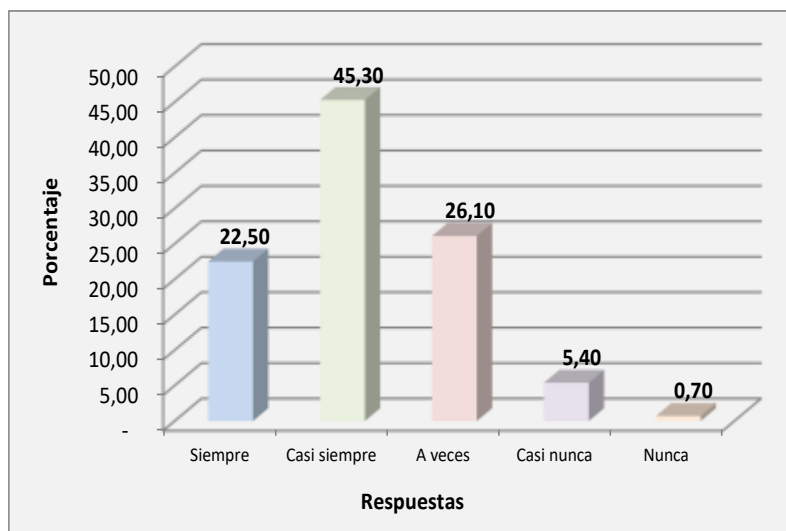
Figura 29. Preocupación por lograr la satisfacción de los clientes



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

4. Confiabilidad en la empresa ELEPCO S.A (PROMONSA, 2017, p.52).

Figura 30. Confiabilidad en ELEPCO S.A.



Fuente: Adaptado de PROMONSA, 2017.

Matriz o Mapa de análisis PRIMA

Los objetivos de la matriz PRIMA son diagnosticar las áreas de mejora y priorizar las acciones que se requieren para lograr dichas mejoras. (Alcaide, 2010, p.57). Esta matriz se basa en la ecuación de la calidad, y para su elaboración se requiere tres criterios:

- Las expectativas específicas que tienen los clientes respecto al servicio que se pretende mejorar en términos de atributos y características concretas del servicio, particularmente se utilizan las dimensiones claves de los clientes.
- Los niveles de importancia que tienen los clientes, este nivel se asigna de acuerdo a lo mínimo requerido en la Regulación No. CONELEC – 007/08, con una calificación de 7 a 10, el criterio indica que igual a 7 es neutro, lo que significa que la prestación iguala las necesidades, si es mayor a 7 es positivo para la Empresa, la prestación supera las necesidades de los clientes.
- La evaluación que hacen los clientes se toma del informe de encuestas de satisfacción del cliente de ELEPCO S.A.; ejecutado por la empresa Consultora PROMONSA, en el mes de febrero del 2017.

Con estas variables se desprende el siguiente análisis:

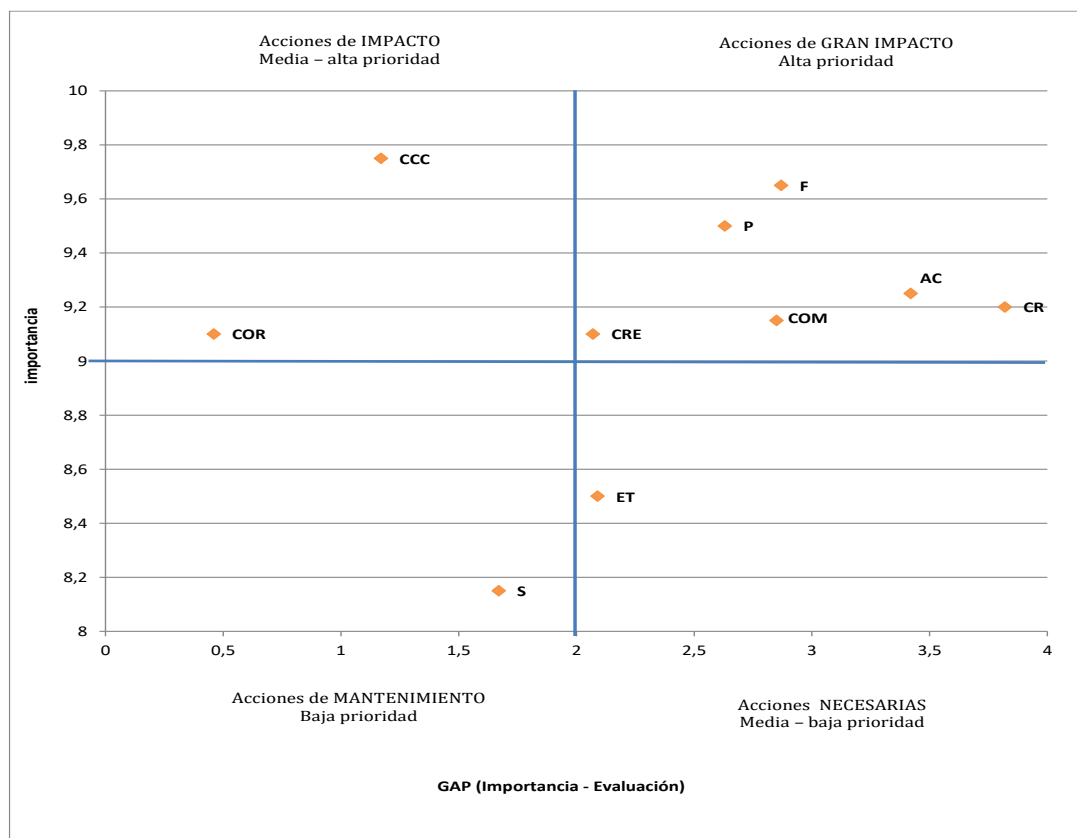
Tabla 2. Análisis de la Matriz PRIMA en ELEPCO S.A.

Tipo de Vínculos	Detalle de los vínculos	Importancia 7-10	Evaluación 0-10	Gap
Estructurales				
Elementos tangibles (ET)		8,50	6,42	2,09
	Instalaciones físicas		7,45	
	Tecnología		5,38	
Accesibilidad (AC)		9,25	5,83	3,42
	Facilidad de contacto		5,21	
	Canales de comunicación		4,40	
	Tiempos de espera		7,87	
Seguridad (S)		8,15	6,48	1,67
	Representación física del servicio (factura)		6,48	
Actitudinales				
Profesionalidad (P)		9,50	6,87	2,63
	Conocimiento del servicio prestado		7,29	
	Relaciones satisfactorias con los clientes		6,14	
	Desarrollo de las capacidades del Personal		7,19	
Fiabilidad (F)		9,65	6,78	2,87
	Nivel de confiabilidad en las prestaciones		6,78	
Cortesía (COR)		9,10	8,64	0,46
	Trato y amabilidad		8,64	
Capacidad de respuesta (CR)		9,20	5,38	3,82
	Servicio ágil y oportuno		5,38	
Credibilidad (CRE)		9,10	7,03	2,07
	Manejo de quejas y reclamos		7,27	
	Imagen Empresarial		6,50	
	Cumplimiento de plazos acordados		7,32	
Información				
Comunicación (COM)		9,15	6,30	2,85
	Claridad en la explicación al cliente		7,19	
	Valores		6,82	
	Información general del servicio		4,90	
Comprensión y conocimiento del cliente (CCC)		9,75	8,58	1,17
	Tiempo de atención		8,58	

Fuente: Elaboración propia

Mediante la generación de 4 cuadrantes, la evaluación gráfica, nos indica el resultado de las acciones que ELEPCO S.A. ejecuta para mejorar las relaciones con los clientes, así:

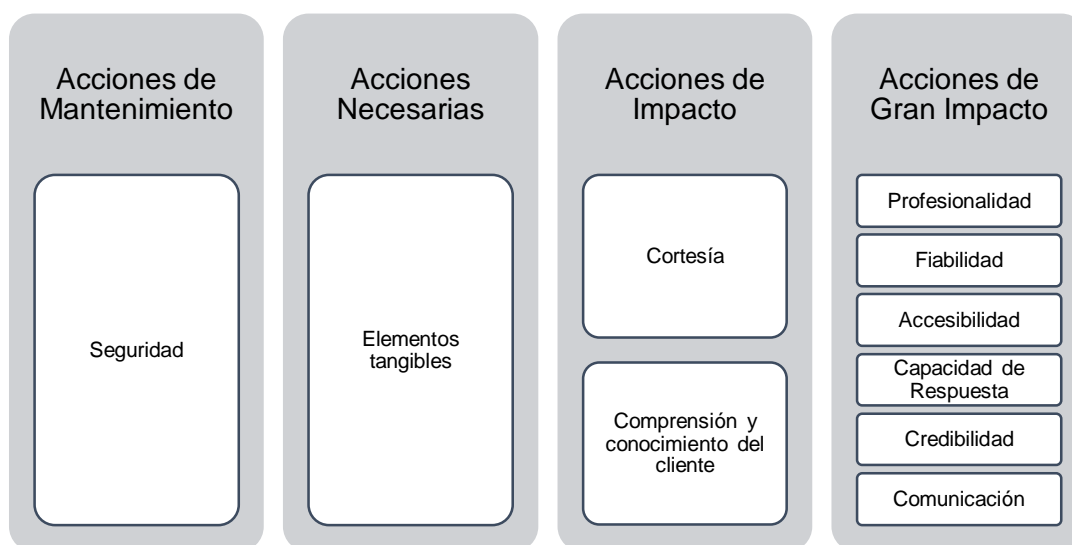
Figura 31. Resultado del análisis Matriz PRIMA de ELEPCO S.A.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la conclusión del análisis realizado, en lo que se refiere a las acciones a tomar y la prioridad de ejecutarlas

Figura 32. Vínculos vs. Acciones a tomar



Fuente: Elaboración propia

La conclusión general de este análisis indica que ELEPCO S.A. considera las acciones de gran impacto, debido a que la Empresa responde de forma deficiente ante las necesidades que son importantes para los clientes. Las acciones de impacto señalan que la Empresa responde bien, en términos relativos, a una necesidad que es de especial importancia para los clientes. Las acciones necesarias reflejan que la Empresa responde deficientemente a una necesidad que no es de especial importancia para los clientes. Y, finalmente, las acciones de mantenimiento muestran que la empresa responde eficazmente a las demandas de los clientes en una necesidad que no es particularmente importante para ellos.

En el capítulo No. 3 se muestra los resultados del trabajo de titulación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Estrategias de servicio al cliente con base al método KAIZEN.

Adoptar el método *KAIZEN* significa asumir la cultura de mejoramiento continuo, que se centra en eliminar los desperdicios y los despilfarros de los sistemas productivos. Se caracteriza por desarrollar una cultura que permita dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. El mensaje de la estrategia de *Kaizen*, radica en que no pasará un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento, esto implica mejorar de forma diaria.

El objetivo es desarrollar en los funcionarios administrativos y operativos, relacionados con los procesos claves de atención al cliente del área comercial un modelo de pensamiento patrón que permita identificar desperdicios, resolver problemas e instruir a las personas para la mejora continua.

¿Por qué? Permite optimizar recursos, minimizar costos y desarrollar a las personas con un enfoque de sentido común y orientado al cliente.

¿Para qué? Fomentar en las personas que intervienen en los procesos claves relacionados con la atención al cliente el espíritu KAIZEN, con un enfoque a la satisfacción del cliente.

¿Cómo? Aprender, practicar mejorar y enseñar

Con esta breve introducción se muestra a continuación, el desarrollo de las estrategias que se utilizarán en este modelo:

Método 5S

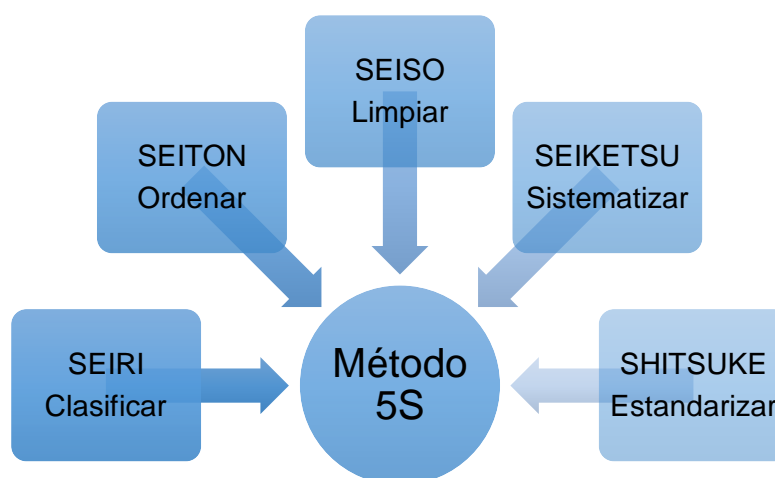
La herramienta de gestión empresarial que se utilizará en este Modelo es el método 5S, que permite resolver problemas de organización en los departamentos, oficinas, etc., con un enfoque para conseguir un entorno limpio, organizado y funcional, por consiguiente, optimiza las condiciones, el ambiente y el tiempo de trabajo.

Ventajas

- ✓ Mejora y fomenta la comunicación
- ✓ Incentiva al orden
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo

Este método consta de cinco pasos, los mismos que se detallan a continuación:

Figura 33. Método 5S



Fuente: Elaboración propia

Paso 1: SEIRI - Clasificar

Clasificar todos los elementos innecesarios para la tarea que se realiza, consiste en separar lo que se necesita de lo que no se necesita, controlar el flujo de cosas para evitar estorbos y elementos inútiles. Solo lo que se necesita y cuando se lo necesita. Se clasifica los elementos obsoletos, peligrosos, necesarios e

innecesarios; en lugares como: pasillos, puestos de trabajo, estanterías, bodega, etc.; y se identifica por medio de tarjetas rojas o stickers, inspecciones visuales y revisiones de equipos y herramientas.

Los pasos se detallan a continuación:

- a. Categorizar los artículos disponibles en cada área y hacer una lista; ya sean accesorios, repuestos, herramientas, equipos dispositivos, entre otros.

En el área comercial se ejecuta el primer paso en las oficinas del personal administrativo que tienen relación con atención al cliente y en los vehículos puestos de trabajo del personal operativo, así:

Tabla 3. Lista de artículos disponibles OFICINAS

Categoría/Ubicación		OFICINAS				
No.	Descripción	Propósito principal	Frecuencia de uso	Necesidad	Observaciones	Acción
1	Documentos repetidos	Reutilizar	diaria	Si	Utilizables las hojas que tienen disponible una cara	Reciclar
2	Cajas de papel vacías	Archivo	trimestral	No	Obstruye el paso en las oficinas	Desechar
3	Archivo Pasivo	Archivo	eventual	No	Ocupación de mucho espacio	Reubicar
4	Carpetas vacías	Archivo	eventual	No		Reubicar
5	Impresora dañada	Impresión	ninguna	No	Ocupación de mucho espacio	Desechar
6	Impresora	Impresión	diario	Si		Reubicar
7	Computadoras	Trabajo de escritorio	diaria	Si	Solo lo necesario	Reparar
8	Sillas	Ergonomía	diaria	Si	Solo lo necesario	Reubicar
9	Escritorios	Ergonomía	diaria	Si	Solo lo necesario	Reubicar
10	Utiles de oficina	Trabajo de escritorio	diaria	Si	Solo lo necesario	Reubicar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Lista de artículos disponibles VEHÍCULOS

Categoría/Ubicación		VEHÍCULOS				
No.	Descripción	Propósito principal	Frecuencia de uso	Necesidad	Observaciones	Acción
1	Herramientas	Trabajo de campo	diaria	Si	Solo lo necesario	Reparar
2	Material sistemas de medición	Trabajo de campo	diaria	Si	Solo lo necesario	Reubicar
3	Escalera	Trabajo de campo	diaria	Si		Reubicar
4	Libretas de apuntes	Trabajo de campo	diario	SI	Solo lo necesario	Desechar
5	Radio portátil	Trabajo de campo	diario	SI		Ninguna

Fuente: Elaboración propia

- b. Señalizar mediante un sticker o una tarjeta roja para identificar visualmente lo que se va a desechar, reubicar, reparar y reciclar.

Figura 34. Diseño de Tarjeta roja o sticker

Tarjeta roja

Fecha: _____

Área: _____

Item: _____

Cantidad: _____

ACCIÓN SUGERIDA

Agrupar en otro espacio: _____

Eliminar: _____

Reubicar: _____

Reciclar: _____

Reparar: _____

Observaciones: _____

Fecha de fin de acción: ____ / ____ / ____

Fuente: Elaboración propia

- c. Desechar lo innecesario para crear espacio, reubicar lo necesario, reparar lo dañado y reciclar
- d. Cerrar espacios temporalmente, reabrir solo con un propósito claro y preciso.

Paso 2: SEITON – Ordenar

Organizar los objetos necesarios de acuerdo a la finalidad, frecuencia de uso, ubicar el sitio donde serán utilizados y cómo serán almacenados. Se evita la falta de objetos que necesita. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Para ordenar se considera los siguientes criterios: por orden numérico, alfabeto o alfanumérico; por frecuencia de uso, por riesgo de seguridad ergonómica o accidentabilidad; asignación de un nombre a cada elemento y a cada lugar; y demarcar pasillos y áreas de trabajo.

Se requiere lo siguiente:

- a. Verificar la frecuencia de movimiento de cada artículo.
- b. Establecer un lugar para colocar los objetos que se requiere, tomar en cuenta su utilización y aclarar la cantidad y divisiones necesarias.
- c. Arreglar las cosas cerca de los movimientos del personal de acuerdo a la frecuencia de su movimiento y utilización.

- d. Visualizar la disponibilidad de los objetos para prevenir para prevenir la falta de los mismos.

Paso 3: SEISO – Limpiar

Mantener todo limpio: herramientas, equipos, dispositivos, pisos, paredes, ventanas y artículos personales de tal manera que los objetos exhiban todas sus funciones, para el efecto se necesita verificar la frecuencia de movimiento de cada artículo. El lugar más limpio, es el que menos se ensucia.

Los pasos son los siguientes:

- a. Limpiar todos los artículos y el área de trabajo.
- b. Conservar las áreas de trabajo, equipos y herramientas en un estado, en que se puedan utilizar en cualquier momento.,
- c. Mantener limpio y presentable los ambientes de contacto con el cliente.
- d. Desarrollar el hábito de limpiar las cosas inmediatamente después de que se ensucien
- e. Establecer el mensaje que, si algo se ensucia, es responsabilidad individual de cada empleado.
- f. Pensar en la siguiente persona que lo utilizará, tener empatía
- g. Limpiar de forma constante las áreas y baños utilizados por los clientes internos y externos.
- h. Crear un plan de acción para evitar que las cosas se ensucien y ponerlas en práctica.
- i. Restaurar inmediatamente las cosas que no se utilizan.

Paso 4: SEIKETSU –Sistematizar

Tiene como objetivo mantener el estado de los objetos que ya han sido organizados, clasificados, y limpiados. Además, de procurar el bienestar personal de los trabajadores. Ser coherente. Expresar lo que se hace, hacer lo que se dice, y demostrar.

Para sistematizar requiere hacer lo siguiente:

- a. Visualizar y seguir las reglas establecidas en los pasos anteriores. Recordar al personal los métodos que seguirá para ejecutar el trabajo de forma correcta
- b. Designar una persona que sea responsable en cada área del control y seguimiento de las reglas establecidas.
- c. Visitar de forma eventual o diaria las áreas intervenidas y comprobar el cumplimiento de lo establecido anteriormente.

Paso 5: SHITSUKE – Estandarizar

Mantener el hábito de cumplir con las 4S anteriores, consiste en establecer un control permanente en el desempeño de cada tarea. Lo complicado no es llegar, sino mantenerse en el estándar establecido.

Para estandarizar se muestra a continuación, los pasos a seguir:

- a. Visualizar y seguir las reglas establecidas en los pasos anteriores.
- b. Fomentar la importancia de orden y la limpieza
- c. Establecer y recordar al personal cuáles son los métodos que seguirán para realizar de forma correcta su trabajo; además, es necesario establecer indicadores o avisos a la vista del personal, y responsabilizarse por cada área.
- d. Realizar repetidamente una tarea, cada repetición implica práctica.
- e. Trabajar conjuntamente con el personal involucrado en la búsqueda de soluciones, retroalimentación y mejora continua.
- f. Incentivar el compromiso de formar nuevos hábitos que permitan interiorizar este concepto en el corazón y la mente de cada persona.
- g. Apropiarse de cada área de trabajo con el fin de garantizar la calidad de servicio

La aplicación de esta herramienta conlleva a que sus empleados estén inmersos en la mejora continua, el principal factor es el cambio constante de todos los

miembros que conforman el área comercial y que se relacionan con el cliente; implica mejorar la seguridad, el clima laboral hasta la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

Método 3M

La metodología 3M forma parte de la teoría del Kaizen o mejora continua, se deriva de tres palabras japonesas MURA, MURI y MUDA, las mismas que se enfocan en identificar y eliminar todo aquello que no agrega valor y obstaculiza lo producirá en el largo plazo, los cambios organizacionales, prácticas de trabajo, procesos de desarrollo, que conlleva hacia una mayor agilidad y eficiencia; es decir, contribuye a la mejora de procesos, productos o servicios.

Esta metodología se divide en tres partes, que son las siguientes:

Figura 35. Método 3M



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla cada una de las partes del método 3M:

MURA Variabilidad. – Se refiere a cualquier irregularidad, inconsistencia, incumplimiento o variación no prevista. Requiere que el área comercial realice una visión sistemática de la organización y de los procesos de forma continua para identificar fallas, cuellos de botellas, tiempos muertos, no conformidades de los clientes, incumplimientos del servicio con un enfoque preventivo orientado a la mejora continua y a la satisfacción de cliente.

MURI. Sobrecarga. – Hace referencia a la sobrecarga, alto nivel de estrés o esfuerzo no razonable que se provoca cuando las personas realizan la misma actividad de diferente manera ya sea por duplicidad de funciones o responsabilidades asignadas, actividades innecesarias o por falta de estandarización de procesos. Así como también, por exceso de estrés, condiciones ergonómicas del puesto de trabajo no adecuadas; lo que conlleva a tiempos muertos, cuellos de botella, averías, descomposturas de los equipos, afecta la salud y el bienestar de las personas en el trabajo.

Se muestra a continuación, Mura y Muri identificados en los procesos claves del área comercial de ELEPCO S.A.

Cuadro 3. Identificación de Mura y Muri en los procesos claves

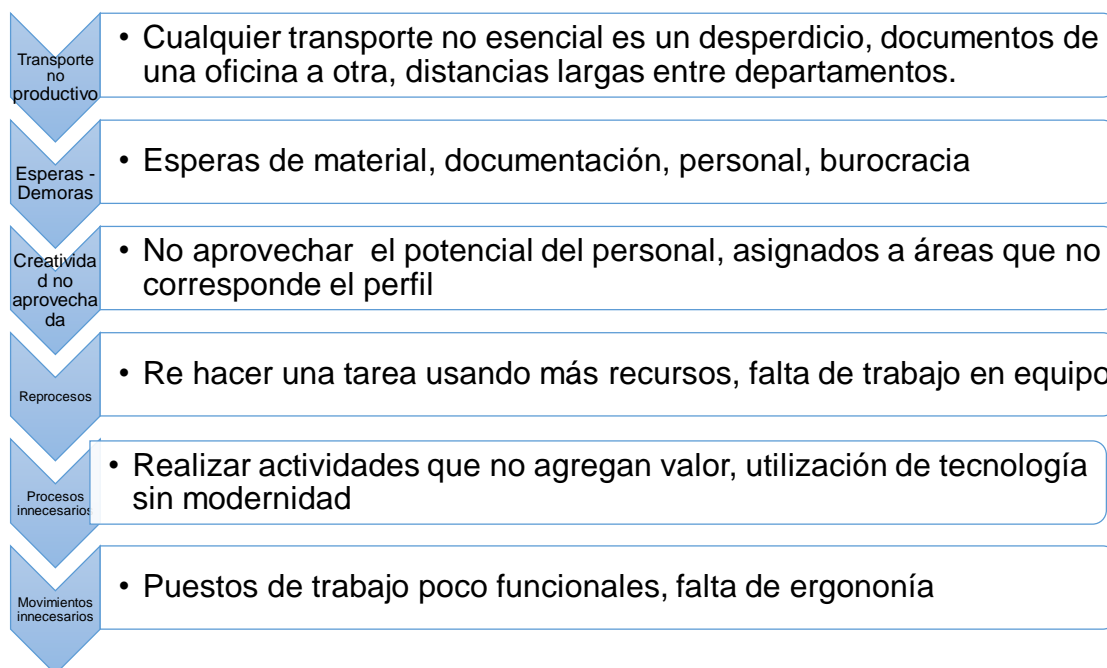
PROCESOS	MURA - Variabilidad	MURI - Sobrecarga
GESTIÓN DEL TRABAJO OPERATIVO	Falta de herramientas	Acumulación de trabajo
	Daños de vehículos	Estrés
	Falta de materiales	
FACTURACIÓN	Renovación de contratos de lecturas	Existencia de reclamos
		Estrés
		Falta de estandarización de procesos
		Falta de ergonomía de los espacios de trabajo
RECAUDACIÓN	Renovación de los contratos notificación, corte y reconexión	Acumulación de trabajo
		Estrés
	Pagos con transferencias	Falta de ergonomía de los espacios de trabajo
CONTROL DE PÉRDIDAS	Falta de materiales	Acumulación de trabajo
		Falta de ergonomía de los espacios de trabajo
ATENCIÓN AL CLIENTE	Falta de comunicación	Estrés
		Acumulación de trabajo
		Falta de ergonomía de los espacios de trabajo

Fuente: Elaboración propia

MUDA. Desperdicio

Muda hace referencia a cualquier actividad que no aporta valor para el cliente y los procesos. Disponen de siete categorías, se detalla a continuación, las identificadas en este estudio:

Figura 36. Categorías de MUDA identificadas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa estos desperdicios no aportan un valor añadido al servicio otorgado, por lo que representan un coste directo para la empresa. Todo el personal del área comercial de ELEPCO S.A. participa en la eliminación de desperdicios, para el efecto la dirección Comercial propicia un ambiente que promueva la generación de ideas y la eliminación continua de desperdicios; que permita obtener resultados inmediatos enmarcados en la mejora continua y satisfacción del cliente.

Una vez que se ha expuesto las condiciones fundamentales para el diseño del Modelo de gestión para las relaciones con los clientes y las estrategias de servicio en base al método KIAZEN, a continuación, se detalla gráficamente el modelo que regirá la propuesta:

3.2. Modelo de Gestión Administración de las relaciones con clientes

La propuesta del Diseño del Modelo de Gestión para la Administración de las relaciones con los clientes se origina debido a la necesidad de optimizar de forma sistemática la gestión comercial, así como también, disponer de un alto nivel de control sobre los procesos operativos e información oportuna que permita ejecutar

una gestión eficiente; lo que conlleva a aumentar la calidad de la atención, mejorar la satisfacción de los clientes, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de la Empresa.

El Modelo de gestión para la Administración de las relaciones con los clientes se sustenta en el trébol de la fidelización que comprende 6 componentes esenciales, que en su conjunto se enfocan en una visión centrada en los clientes, estas son: 1) Corazón que enfoca a la cultura orientada al cliente, calidad de servicio y estrategia relacional; 2) Información referente a las necesidades de los clientes; 3) Marketing interno que consiste en aplicar el carácter tridimensional: Motivación – desarrollo de la orientación al cliente – nuevas estrategias; 4) Comunicación, analizar la comunicación, establecer una proposición de valor, definir la comunicación multicanal; 5) Gestión de la experiencia con el cliente, analizar los momentos de verdad, identificar las deficiencias, estudiar las expectativas del cliente, definir los estándares, establecer las mejoras; e, 6) Incentivos y privilegios, reconocer a los clientes con beneficios otorgados por la Empresa.

Condiciones básicas para el diseño del modelo de gestión

Para empezar con el desarrollo del Modelo de Gestión, es menester revisar las condiciones básicas que avalan el diseño.

Objetivos del Modelo

1. Administrar con un enfoque gerencial las relaciones con los clientes
2. Gestionar de forma eficiente las operaciones y el talento humano
3. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes

Factores claves de éxito del Modelo

1. Orientación al cliente, el cliente es el eje de la actividad comercial de la Empresa.

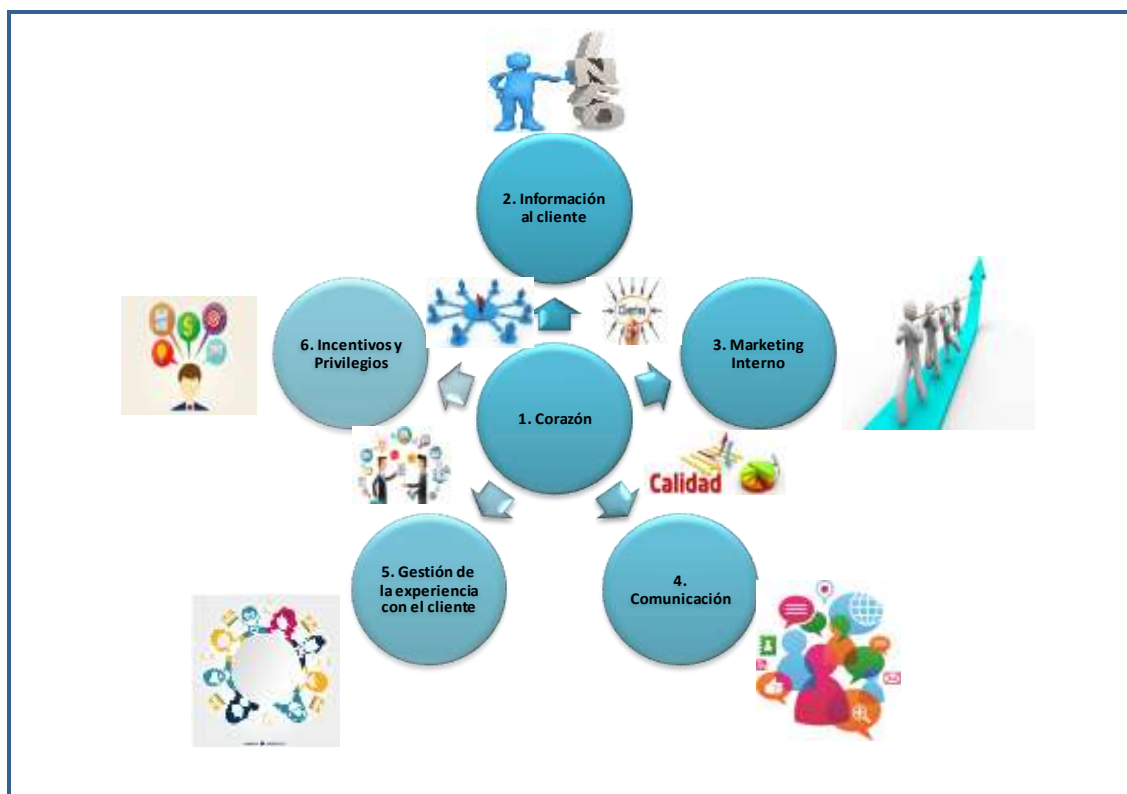
2. Orientado a la calidad del servicio, la proximidad del servicio esperado vs. el servicio percibido, como resultado de una gestión eficaz en la empresa, de la experiencia de los clientes con los servicios y de la estrategia de comunicación aplicada.
3. Orientado a la mejora continua, mantener y mejorar los estándares de la gestión de operaciones.

Premisas del Modelo, qué se necesita

1. Liderazgo y compromiso de la dirección
2. Involucramiento del personal
3. Trabajo en Equipo
4. Comunicación formal y fluida entre áreas

A continuación, se presentan las etapas a partir de las cuales se desarrollará el Modelo de Gestión para la Administración de las relaciones con los clientes.

Figura 37. Modelo de Gestión Administración de las relaciones con clientes



Fuente: Elaboración propia

Luego de la presentación gráfica del modelo, se explican las diferentes etapas con sus particularidades.

Desarrollo del Modelo Gestión.

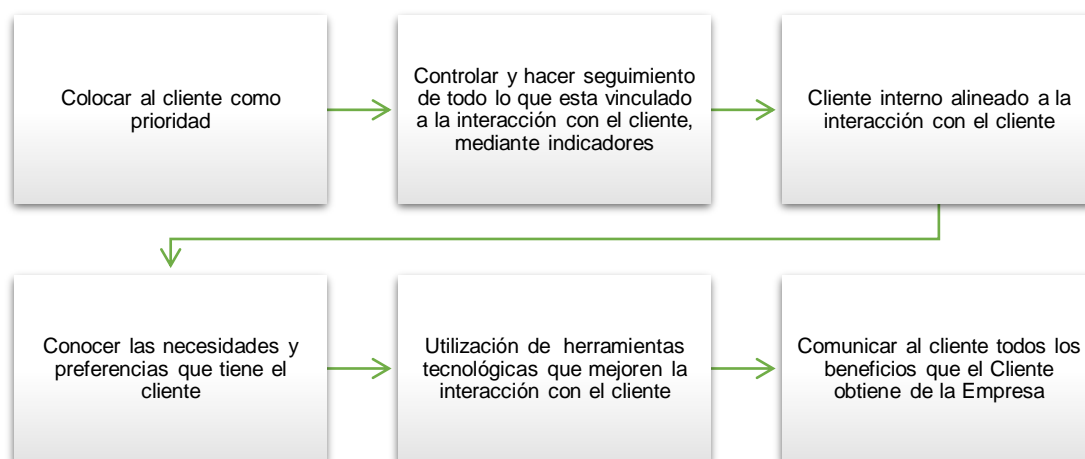
Corazón

El corazón de este modelo consta de tres etapas fundamentales: orientación al cliente, la calidad del servicio y la estrategia relacional, por lo que a continuación, se indican cada una de ellas.

Orientación al cliente

La orientación al cliente es una estrategia que centra todos los esfuerzos de la institución para generar valor al cliente, satisfacer sus necesidades y por ende lograr la lealtad del mismo como pieza clave para la Empresa. Para aplicar la orientación al cliente en ELEPCO S.A. requiere poseer las siguientes características:

Figura 38. Características de la orientación al cliente



Fuente: Elaboración propia

Es importante que ELEPCO S.A. escuche la voz del cliente en todo momento, pues son ellos quienes emiten el juicio de la calidad del servicio que la Empresa les brinda, por lo que todas las actividades de la Dirección Comercial se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes.

Calidad del servicio

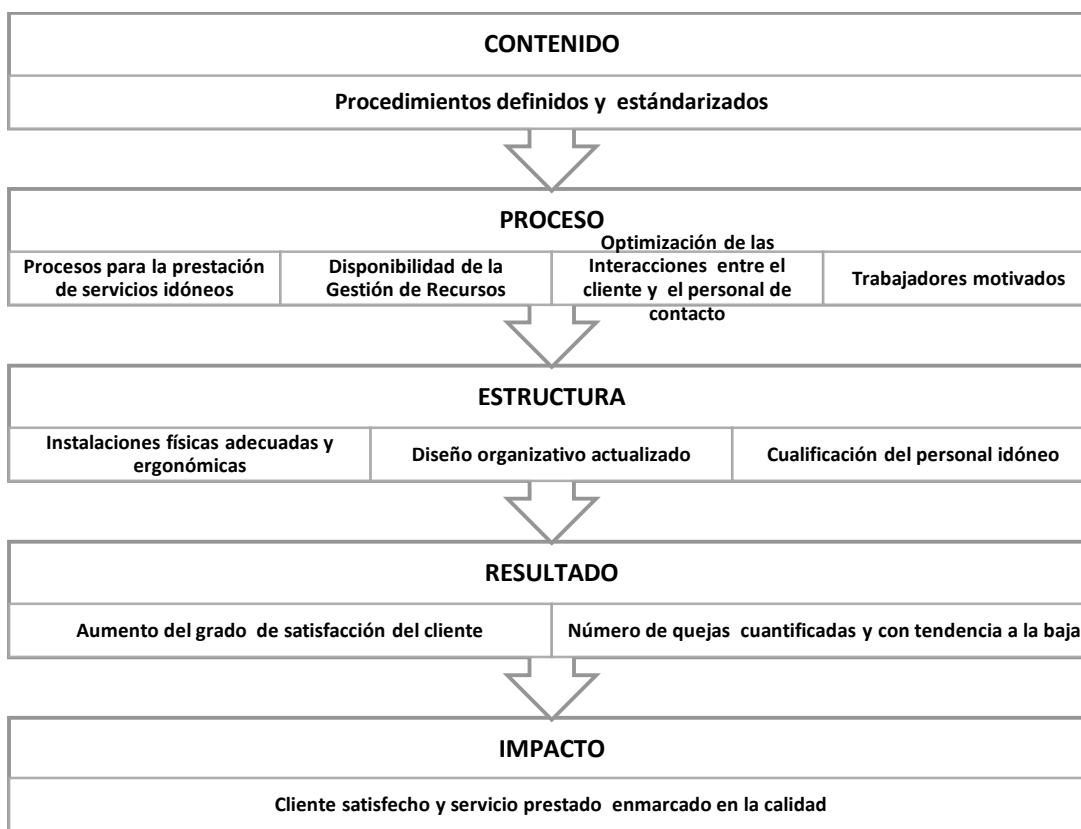
La calidad del servicio se basa en las percepciones que tiene el cliente acerca del servicio que recibe, lo que conlleva a una comparación con las expectativas que posee el cliente el momento de recibir el servicio y esto define el resultado de la percepción.

Tramitar el proceso de servicio alineado a lo que espera el cliente y a situaciones especiales son factores primordiales para ofrecer un servicio enmarcado en la calidad.

En la Figura 8 se determinó el alcance de la calidad del servicio actual de la Dirección Comercial, en donde el resultado de este análisis determina que el cliente se encuentra insatisfecho y existen deficiencias en la calidad del servicio.

Una de las prioridades de este modelo es la de gestionar un nivel óptimo de la calidad del servicio que se presta a los clientes, por lo que, a continuación, se presenta la figura del alcance de la calidad del servicio alineado a lo que desea el cliente del servicio brindado.

Figura 39. Alcance de la calidad del servicio alineado a los deseos del cliente



Fuente: Elaboración propia

Estrategia relacional

Para definir la estrategia relacional es importante conocer cómo se encuentra la ecuación de calidad en la actualidad, así:

Ecuación de la calidad

La ecuación de la calidad viene dada por $C = P \leftrightarrow E$; donde C = Calidad, P = Prestación y E = Expectativas del cliente. Lo que significa que el nivel de la calidad de un servicio es el resultado de la diferencia que se produce entre el servicio otorgado y las expectativas de los clientes, que es positiva, negativa o neutro. (Alcaide, 2010, p.49). Según el informe de PROMONSA el índice global de satisfacción al cliente es de 62% y lo señalado en la Resolución No. CONELEC-007/08 menciona que es igual o mayor a 70.

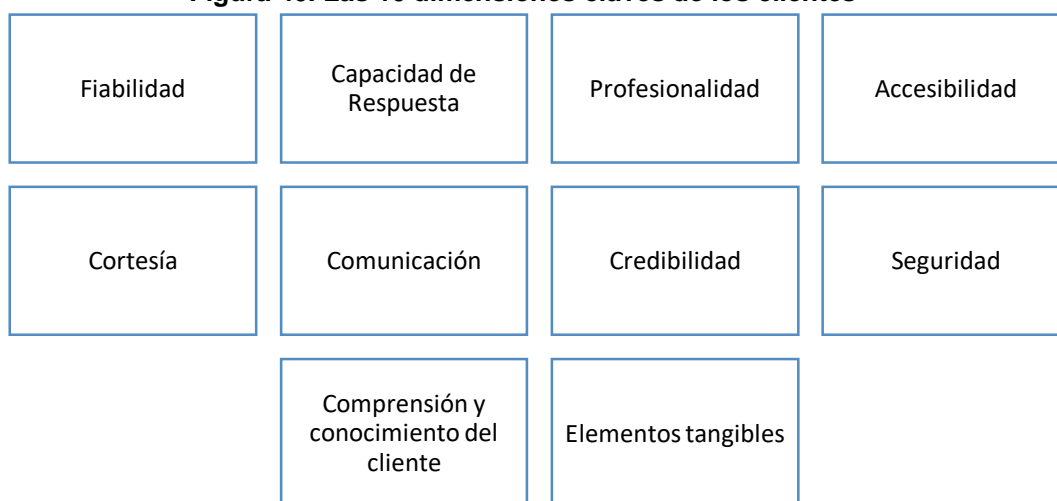
La interpretación de la ECUACIÓN DE LA CALIDAD es, si el Índice de Satisfacción al Cliente global es mayor que 70 es positivo para la Empresa, la prestación supera las necesidades de los clientes. Si el índice es igual a 70 es neutro, lo que significa que la prestación igual a las necesidades; y, si el índice es menor que 70 es negativo, lo que refleja que la prestación no satisface las necesidades de los clientes.

En este caso el valor obtenido es de 62, negativo para la empresa, lo que significa que la prestación del servicio de ELEPCO S.A. no satisface las necesidades de los clientes. Una vez establecido el nivel de calidad del servicio que presta ELEPCO S.A., a continuación, se muestra el desarrollo de cada una de las fases que conlleva a la definición de una estrategia relacional

Fase 1: Tipos de vínculos a sustentar en la relación con los clientes de ELEPCO S.A.

El vínculo según Alcaide (2010, p.35), es todo elemento racional o emocional, que hace que los clientes de forma espontánea y voluntaria, se sientan “unidos”, lo que les induce a preferirla como proveedor de servicio. Para analizar los vínculos se considera las 10 dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios, estos son:

Figura 40. Las 10 dimensiones claves de los clientes



Fuente: Elaboración propia

Los vínculos que debemos fomentar en la relación con los clientes vs. Las dimensiones claves son los siguientes:

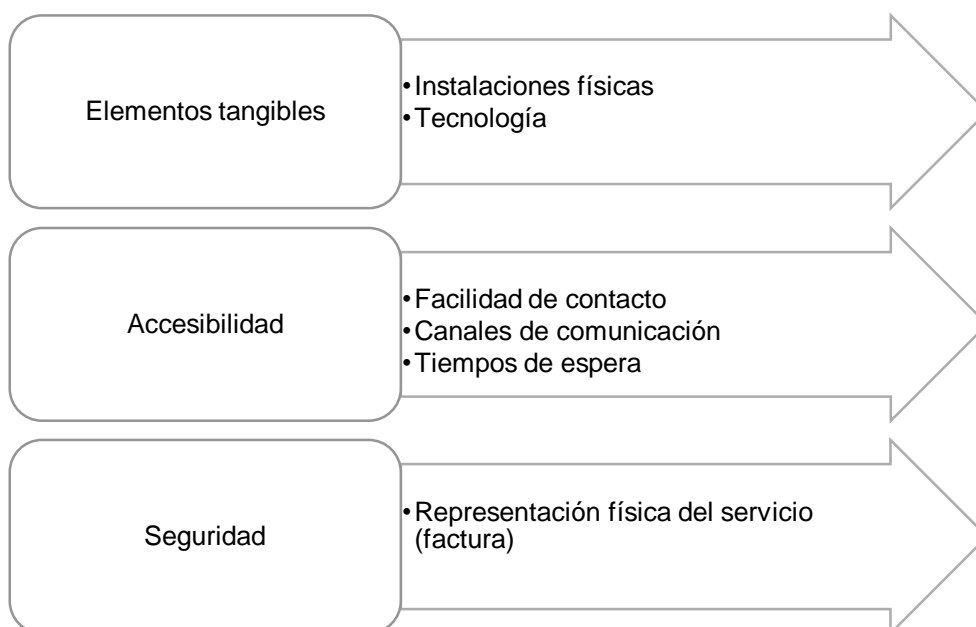
Figura 41. Vínculos relación con los clientes vs las 10 dimensiones claves

Estructural	Actitudinal	Información
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles • Accesibilidad • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad • Fiabilidad • Cortesía • Capacidad de respuesta • Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Comprensión y Conocimiento del cliente

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se muestran los vínculos que son importantes para los clientes de ELEPCO S.A. Para que los clientes se sientan unidos de forma estructural con la empresa, ésta es capaz de alinear la tecnología, las personas y los procesos en función de lo que el cliente espera de ella.

Figura 42. Vínculos de tipo Estructural



Fuente: Elaboración propia

En los vínculos de tipo actitudinal la empresa es capaz de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, a través de la profesionalidad, habilidades, valores y destrezas de sus trabajadores, cultura de servicio, capacidad de respuesta y otras actitudes que permiten lograr una óptima experiencia con el cliente. (Alcaide, 2010, p.35).

Figura 43. Vínculos de tipo Actitudinal

Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del servicio prestado • Relaciones satisfactorias con los clientes • Desarrollo de las capacidades del Personal
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de confiabilidad en las prestaciones
Cortesía	<ul style="list-style-type: none"> • Trato y amabilidad
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio ágil y oportuno
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de quejas y reclamos • Imagen Empresarial • Cumplimiento de plazos acordados

Fuente: Elaboración propia

Los vínculos de tipo información se producen cuando los clientes se sienten beneficiados por el sistema de información implantado en la Empresa, que ayuda a la gestión operativa de la misma. (Alcaide, 2010, p.36)

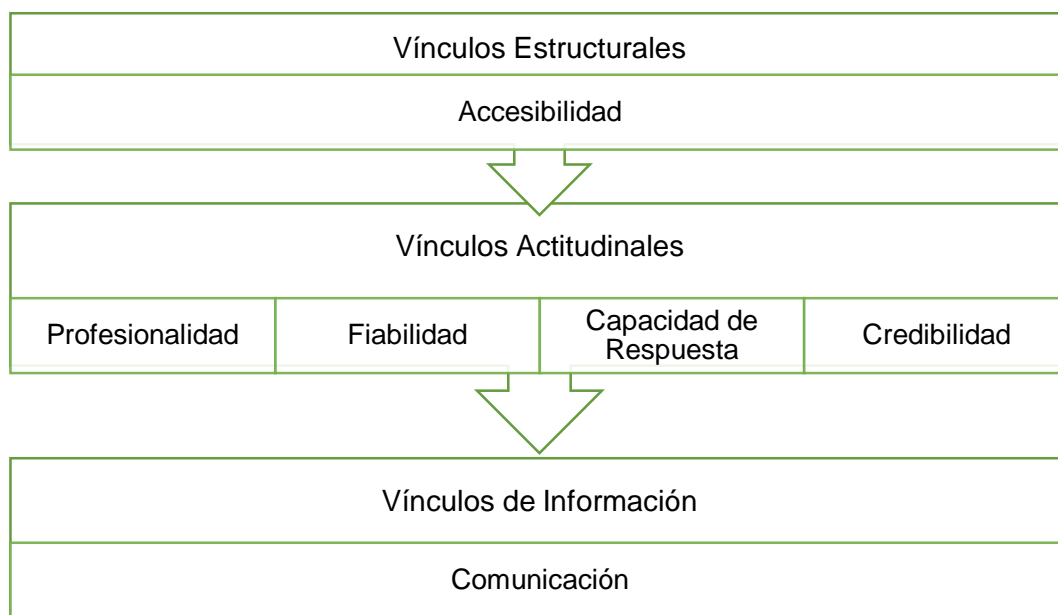
Figura 44. Vínculos de tipo Información

Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la explicación al cliente • Valores
Comprensión y conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis de la matriz PRIMA presentada en el capítulo 4. Metodología se determina que los vínculos que se van a potenciar por considerarse de gran impacto ante las necesidades que son importantes para los clientes de ELEPCO S.A. se muestran a continuación:

Figura 45. Resumen de los vínculos a potenciar en ELEPCO S.A



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha definido los vínculos a potenciar para mejorar la relación con los clientes, a continuación, se desarrolla la fase No. 2.

Fase 2: Niveles de relaciones que ELEPCO S.A. desea tener con los clientes

1. Identificación de los segmentos claves para la Empresa

La recopilación de la información de los clientes en ELEPCO S.A. se lo realiza a través del servidor POWER 7 en la base de datos de comercialización, en donde se ingresan los datos del cliente como cédula de identidad, nombres y apellidos completos, fecha de nacimiento, cantón, parroquia, barrio, calle principal y secundaria, número de teléfono convencional y celular, tipo de cliente, fecha de ingreso. Esta información es utilizada como requerimiento básico para la realización de cualquier trámite.

Los clientes se encuentran segmentados en tres grupos principales:

Figura 46. Segmentación de los clientes en ELEPCO S.A



Fuente: Elaboración propia

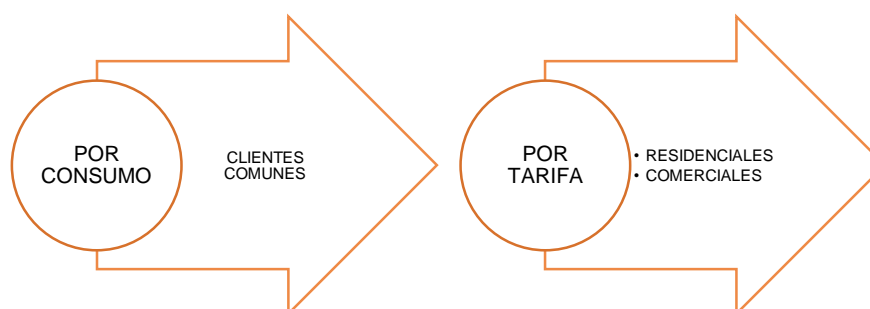
Se muestra en la siguiente tabla la segmentación de clientes por grupo; es decir, los clientes que tienen similar comportamiento de acuerdo a la clasificación presentada anteriormente.

Tabla 5. Subsegmentación de clientes por grupo

CLIENTE	CUENTA				DEMOGRÁFICA		
Por tipo de cliente	Por Agencia	Por tarifa	Por consumo	Por su condición permanente o circunstancial	Por sector	Por ruta	Por cantón
PRI (Empresas privadas)	1 Latacunga	Asistencia social	Comunes	Discapacidad	Urbano	ALF	Latacunga
PUB (Empresas públicas)	2 Salcedo	Bombas de agua	Especiales	Tercera edad	Rural	IFR	Salcedo
INS (Instituciones)	3 Pujilí	Beneficio público				FAE	Pujilí
Natural (todo tipo de personas)	4 Saquisilí	Comercial				ONC	Saquisilí
	5 Sigchos	Cultos religiosos				SBV	Sigchos
	6 La Maná	Entidades oficiales				MAT	La Maná
	7 Pangua	Industrial				JMR	Pangua
	90 Especiales	Ocasional comercial; y,				BQU	
	91 Empleados	Residencial.				IFL	
						JMO	

Fuente: Elaboración propia

El segmento clave, objeto de este estudio para ELEPCO S.A. es el grupo de clientes por Cuenta, específicamente:

Figura 47. Subsegmentos clave de ELEPCO S.A

Fuente: Elaboración propia

2. Identificación de factores importantes

En estas carteras se identifican los siguientes factores:

- Estos subsegmentos corresponden al grupo de clientes por cuenta, donde el consumo de energía eléctrica es inferior a 1000 kWh; y, las tarifas son residenciales y comerciales.

- Constituye el 93% (128.293) del total de clientes que posee ELEPCO S.A. (99.29%, 137.270 con corte a julio del 2017).
- Es objeto de las encuestas de satisfacción de clientes exigidas en la Regulación No. 007/08 exigidas por el ente regulador ARCONEL en forma anual.
- La facturación en dólares asciende al valor de USD 1'389.186,47, que corresponde el 38% de la facturación total de ELEPCO S.A.
- El crecimiento de la demanda corresponde al 3.5%, por lo que existe una demanda constante en el tiempo; es decir, se incrementa cada mes 400 clientes promedio.
- Estos subsegmentos requieren de mejoras en cuanto a la atención al cliente propiamente dicha, por lo que es primordial mejorar las relaciones que ELEPCOS.A. tiene con estos clientes.
- Los vínculos determinados para la toma de acciones de gran impacto se aplican a este segmento.

3. Carteras y tácticas para los subsegmentos clave, con objetivos concretos

A continuación, se muestra las carteras o segmentos seleccionados para este estudio, los subsegmentos claves, las tácticas y los objetivos propuestos en función a las dimensiones claves que se necesitan potenciar, determinadas como de gran impacto en la fase anterior.

Cuadro 4. Carterización, subsegmentos, tácticas y objetivos

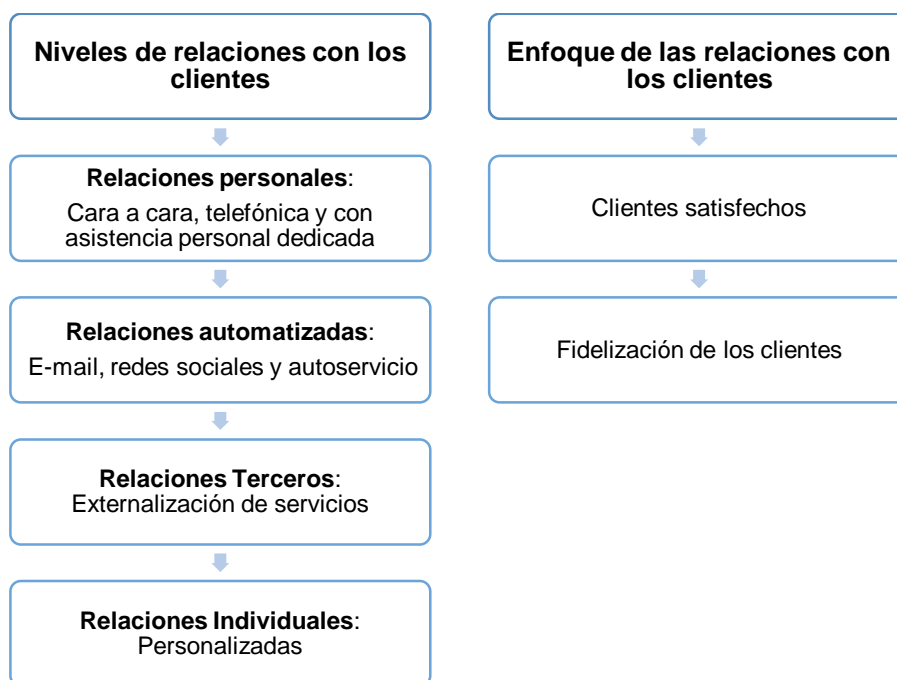
Cartera	Segmento clave	Dimensión	Táctica	Objetivo
Por consumo	Clientes comunes	Accesibilidad	Disponer de suficientes puntos de contacto	Facilitar el contacto con ELEPCO S.A. mediante canales de comunicación específicos
			Incrementar la eficiencia de los puntos de contacto	
Por tarifa	Residencial y comercial		Establecer horarios de atención sin interrupciones	
		Profesionalidad	Mejorar el trabajo en equipo	Potenciar el trabajo del personal enmarcado en la orientación al cliente
			Motivar al personal	
			Capacitar de forma constante al personal acerca de los servicios prestados	
		Fiabilidad	Entregar el servicio en el primer momento de la interacción con el cliente	Mejorar la imagen institucional de la Empresa
			Mejorar los procesos comerciales y de servicio	
		Capacidad de respuesta	Cumplir con los ofrecimientos a los clientes	Optimizar los tiempos de respuesta de los servicios otorgados
			Cumplir los plazos acordados con el cliente	
			Dar soluciones definitivas a los requerimientos de los clientes	
		Credibilidad	Difundir la propuesta de valor con todas las áreas de la dirección Comercial y por ende a la Empresa en sí	Aumentar la confianza de los clientes en la prestación de los servicios
			Realizar evaluaciones periódicas de la calidad por servicio	
		Comunicación	Establecer canales de comunicación específicos	Conseguir una comunicación eficaz con los clientes
			Cumplir con los planes de comunicación interna y externa	
			Realizar campañas de actualización de información de los servicios prestados en los medios de comunicación.	

Fuente: Elaboración propia

4. Niveles de relaciones con los clientes para los segmentos establecidos

Una vez definidos las carteras o segmentos con sus respectivos subsegmentos, se define los niveles de relaciones que ELEPCO S.A. desea tener con los clientes, así:

Figura 48. Niveles de relaciones con los clientes de ELEPCO S.A



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha definido el tipo de las relaciones con los clientes, es necesario generar valor para cada una de ellas, a continuación, se desarrolla la fase No. 3

Fase 3: Contenidos de valor

En la Figura 10 anteriormente descrito se determina la cadena de valor de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A. donde se observa que la atención al cliente no se encuentra dentro de la red de procesos claves, así como también, los trabajos operativos que se relacionan con el cliente no se encuentran centralizados, consecuentemente se requiere que en la cadena de valor se enfoque los procesos claves en función a los requerimientos y necesidades del cliente alineados a la dirección estratégica para la toma de decisiones; por lo que la propuesta de acuerdo al modelo se presenta a continuación:

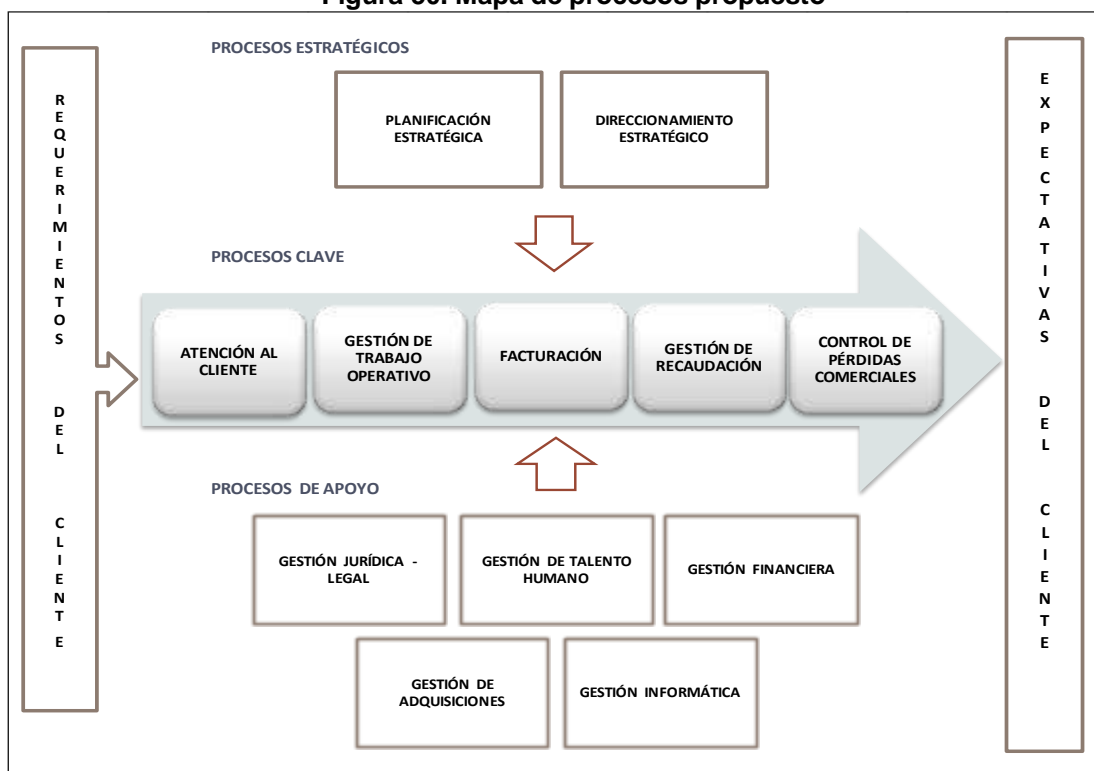
Figura 49. Cadena de valor propuesta



Fuente: Elaboración propia

La red de procesos relacionados con la atención al cliente de la Dirección Comercial propuesta se enfoca al cliente, se muestra a continuación, en la siguiente página:

Figura 50. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

Los contenidos de valor de los niveles de relaciones con las clientes definidas anteriormente en la Figura 48, son las siguientes:

Figura 51. Contenidos de valor de los niveles de relaciones con los clientes



Fuente: Elaboración propia

Información del cliente

Técnicas utilizadas para recopilar información

La capacidad de recopilar, tratar y procesar todo el contenido importante del cliente, es un requerimiento clave para aplicar una estrategia relacional.

Una de las técnicas más tradicionales para recopilar información es la evaluación de los Índices de satisfacción de los clientes que permiten medir hasta qué punto la Empresa responde a las expectativas que tienen los clientes con respecto a los servicios que prestan. En ELEPCO S.A. se evalúan por exigencia de la Agencia de regulación y Control de Electricidad – ARCONEL, en forma anual; según la Resolución No. CONELEC – 007/08 que establece el “Procedimiento para la elaboración de Encuestas de Satisfacción de los Consumidores”, como se explicó anteriormente en el apartado 4.2.7., esto conlleva a determinar las áreas que necesitan de acciones inmediatas para brindar un mejor servicio.

La Gestión de quejas determina cuáles son los problemas que el cliente considera que obstaculizan la satisfacción de sus necesidades. Por lo que es importante establecer cuáles son las causas más frecuentes en los reclamos que se presentan diariamente.

La Observación del comportamiento de los clientes, conlleva a visualizar como el cliente vive su experiencia con el servicio recibido, se establece cuáles son las falencias en cuanto a la atención.

Los Informes de campo del personal, quienes mantienen contacto directo con los clientes, lo que ayuda a categorizar los informes de acuerdo a la prioridad de acción para la mejora correspondiente, la misma que luego se distribuye a toda la organización en especial a los altos Ejecutivos para la toma de decisiones inmediatas.

Los Sistemas de medidas operativas, se utilizan para analizar, priorizar, controlar y dar seguimiento a las operaciones internas que no generan valor para el cliente y por ende afectan la calidad del servicio.

Marketing Interno

Funciones básicas del Marketing Interno

Para satisfacer las necesidades del cliente interno ligadas a los lineamientos adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes externos, se requiere considerar tres dimensiones primordiales:

1. Motivación a los empleados

La motivación humana es hoy en día el propósito de ELEPCO S.A., esto constituye una estrategia primordial para el equipo de trabajo comercial, pues un cliente interno motivado conlleva a un cliente externo satisfecho.

Para lograr niveles altos de motivación humana se aplica las claves de la motivación según Chiesa, 2009, así:

a) Políticas de selección:

- Los procesos de selección mantienen los controles necesarios antes de elegir su candidato.
- Seleccionar sin prisa, no acelerar el proceso de selección por llenar una vacante
- Es menester no solo analizar un perfil profesional (perfil académico, conocimientos técnicos, experiencia, habilidades, destrezas, competencias) sino también, el actitudinal (carácter, actitudes, estilo de comportamiento, fortalezas, debilidades, etc.) que permita obtener óptimos resultados.
- Valorar el espíritu de servicio.
- El número necesario de entrevistas para obtener más información sobre el candidato.
- Planear la integración del candidato al equipo de trabajo.

- Ampliar el periodo de prueba.

b) Políticas de formación:

- Encaminar la mejora continua de la formación y habilidades profesionales.
- Contribuir al desarrollo personal de cada trabajador.
- Programas de capacitación para optimizar el conocimiento del servicio brindado y por ende de la institución.
- Desarrollar los conocimientos técnicos necesarios para garantizar el rendimiento profesional.
- Elaborar planes de carrera para contribuir a la realización personal.

c) Funciones claras y bien definidas:

- Posicionamiento del puesto en el organigrama estructural de la Empresa.
- Definir la misión del puesto.
- Detallar las funciones y actividades principales.
- Establecer los objetivos del puesto.
- Estipular las posibles problemáticas del puesto.
- Determinar las relaciones tanto internas como externas.
- Establecer el perfil de competencias que requiere el puesto.

d) Objetivos del puesto transparentes, negociables y alcanzables:

- Definición de objetivos tanto cuantitativos vinculados al servicio comercial (índices) como cualitativos (relaciones con los clientes).

e) Políticas de supervisión activa

- Verificar el cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo.
- Diseñar la corrección de conductas que estimulen el desarrollo profesional.

f) Políticas de evaluación

- Evaluación del rendimiento con objetividad y criterio.
- Valoración de los resultados profesionales.
- Detección de mejoras.
- Incremento constante de la comunicación del directivo y su equipo.

g) Políticas de comunicación

- Mantener la coherencia en la comunicación interna de la Empresa.
- Circulación fluida de la información en todos los niveles.
- Promover la participación y el involucramiento de todo el personal
- Incentivar la unión entre la cultura de la Empresa y la orientación al cliente.

h) Política remunerativa estimulante

- Establecer salarios justos, atractivos y motivadores que conlleve a la fidelización de los clientes internos.

2. Desarrollo a la orientación al cliente de toda organización

Para que ELEPCO S.A. tenga su cultura orientada al cliente, se considera el decálogo de Alcaide para desarrollar un proceso que genere una cultura centrada en el cliente, así:

a) Cultura de Empresa de arriba hacia abajo

Es incuestionable que la misión, visión, valores y credo estarán en función de lo que el cliente desea o espera del servicio.

Misión.

“Proveer el servicio público de electricidad, con eficiencia, calidez y responsabilidad socio ambiental, para alcanzar el buen vivir y la máxima satisfacción de sus clientes”

Visión.

“En los próximos tres años, seremos la empresa del sector eléctrico con mentalidad líder y enfocada al servicio al cliente, que garantiza un servicio público con calidad y eficiencia sostenibles”.

Valores.

Lealtad, disciplina, respeto, honestidad, orientación al cliente, mejora continua, calidad y responsabilidad social.

Credo.

“El cliente es lo más valioso”

b) Información sobre el cliente

Las encuestas de satisfacción al cliente, la más importante forma de recopilar información que permite detectar mejoras en el servicio.

c) Diseminación de la información

Para diseminar la información se utiliza un enfoque empresarial invertido, donde el cliente ocupa el lugar preferente, los empleados que están en contacto directo con el cliente, son los que se encargan de satisfacer sus necesidades y en orden de importancia se encuentran los Supervisores, Mandos intermedios, Direcciones, Presidencia, Directorio y Junta de Accionistas, quienes se encargan de recoger las necesidades del cliente interno lo que conlleva a cumplir lo deseado por el cliente.

Figura 52. Enfoque Invertido Empresarial



Fuente: Adaptado de Chiesa, 2009

d) Capacidad de respuesta

Para que ELEPCO S.A. este orientada al cliente necesita innovar en la gestión de la interacción con el cliente, multicanalidad y las nuevas tendencias como el marketing móvil, marketing relacional y uso de redes sociales.

e) Creación de valor

Para crear valor se enfoca en la gestión de los procesos del área comercial, que permita obtener velocidad y utilidad, es decir, un proceso ágil que satisfaga la necesidad del cliente.

f) Comunicación proactiva

Una comunicación proactiva requiere de una relación con el cliente que busca aportar valor, creación de vínculos, reciprocidad, empatía, canales de participación e interacción que conlleven al sentido de pertenencia.

g) Hágalo usted mismo

El autoservicio, todo lo que el cliente hace por sí mismo en los canales de comunicación, sin necesidad de acudir a las instalaciones de la Empresa.

h) Coordinación interfuncional

La coordinación interfuncional implica que los sistemas, procesos y procedimientos del área comercial se encuentren alineados a las expectativas del cliente, así:

Figura 53. Interfuncionalidad

Fuente: Elaboración propia

i) **Transparencia y honestidad**

El cliente necesita razones para dar y mantener su confianza en la Empresa, es decir, mantenerse informado de los cambios, de los problemas a los que incurre, declaraciones de la prensa, afirmaciones de la gestión de la Empresa enfocadas al cliente.

j) **La base de datos**

Utilizar la información recopilada mediante bases de datos consolidadas en todos los niveles de la Empresa, que se procesa de acuerdo a la necesidad de cada departamento del área comercial.

3. Nuevas estrategias de la Empresa

- ✓ Implementar actividades deportivas que mejoren las energías físicas y emocionales de los empleados necesarias para hacer su tarea de forma eficiente.
- ✓ Reforzar las vías de comunicación interna entre los empleados de la empresa
- ✓ Potenciar los mejores talentos del equipo de trabajo
- ✓ Formación continua a los profesionales existentes

a) Evaluación de la comunicación interna

Para analizar la comunicación interna se necesita identificar las carencias y deficiencias de los enfoques utilizados en el área comercial, así como también, las posibles acciones a implantar para mitigar las insuficiencias, la evaluación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Evaluación de la comunicación interna

No.	Aspecto a evaluar	Si	No	Acción posible de implementación
1	¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?		X	Definición de las políticas de comunicación interna
2	¿Existe un plan de comunicación interna?		X	Desarrollar un plan de comunicación interna
3	¿Todos los departamentos actúan igual en la política de comunicación interna?		X	Difundir las políticas de comunicación interna en todos los departamentos
4	Los logros del área comercial ¿Se comunican a todo el personal?		X	Realizar reuniones periódicas para comunicar los sucesos en la Dirección Comercial
5	¿Se informa de las tendencias del sector energético a los empleados?		X	Programar capacitaciones para actualizar las nuevas tendencias del sector eléctrico
6	¿Se encuentran formalizados los procesos de comunicación interna?		X	Formalizar los procesos de comunicación interna, de tal manera que sean cumplidos a cabalidad
7	¿Se atribuye más importancia en la dirección a las comunicaciones descendentes (de los niveles de dirección hacia abajo) que a las comunicaciones de forma ascendente (de los niveles operativos hacia la dirección)?	X		Incentivar la comunicación de forma ascendente que permita obtener una retroalimentación continua
8	¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la Dirección Comercial?	X		Comprometer al personal de la Dirección con el cumplimiento de los objetivos, Trabajo en equipo
9	¿Conoce el personal en profundidad los cambios organizativos de la Dirección?		X	Realizar reuniones periódicas para informar de los cambios organizativos de la Dirección
10	¿Existen manuales de procesos para las actividades más importantes de la Dirección Comercial?		X	Elaborar manuales de los procesos más importantes del área comercial
11	¿Se implican activamente los altos niveles de los departamentos de la Dirección en las actividades de comunicación interna?		X	Priorizar la comunicación interna en todos los niveles de la Dirección
12	¿Existen suficiente coherencia e integración entre los diferentes canales de comunicación interna utilizados?		X	Integrar los canales de comunicación interna utilizados de manera coherente

Fuente: Adaptado de Alcaide, 2010

Las herramientas de comunicación internas más utilizadas en la Dirección Comercial se indican a continuación:

Tabla 7. Herramientas de comunicación interna

No.	Aspecto a evaluar	SI	NO	Acción posible de implementación
1	Intranet/correo electrónico	X		
2	Revista Digital		X	
3	Reuniones programadas	X		Realizar reuniones programadas de forma periódica
4	Reuniones no programadas		X	
5	Manuales de bienvenida		X	
6	Revista interna impresa		X	
7	Jornadas de puertas abiertas		X	Programar jornadas de puertas abiertas en todos los niveles de la Dirección Comercial
8	Convención anual		X	
9	Tablón de anuncios	X		
10	Teléfono de información		X	
11	Reuniones con la Dirección		X	
12	Buzón de sugerencias		X	Crear un buzón de sugerencias para establecer una mejora continua
13	Cartas de la dirección general		X	
14	Encuestas		X	Realizar encuestas anuales para determinar el estado actual de la comunicación interna y las acciones de mejora
15	Programas de ideas de mejora		X	Crear círculos de calidad que permitan determinar las ideas de mejora
16	Concursos de ideas entre el personal		X	
17	Reuniones y/o entrevistas personales	X		Facilitar las reuniones o entrevistas personales
18	Otros		X	Utilización de redes sociales

Fuente: Adaptado de Alcaide, 2010

La Dirección Comercial de ELEPCO S.A. cuenta con los mejores profesionales, que hacen carrera, motivados, que aporten lo mejor de sí mismos, mediante un buen sistema de comunicación interna, que permita compartir logros, derrotas y buenas relaciones humanas; de esta manera aporten de forma permanente en beneficio de la organización; además, que todo en su conjunto conlleve a una mayor eficacia y efectividad en el servicio brindado.

Comunicación

Es importante mantener una buena comunicación tanto interna como externa que refleje una buena calidad del servicio, anteriormente se analizó la comunicación interna, por lo que ahora se analiza la comunicación externa; para que este tipo de

comunicación sea eficaz responde a ciertas características, como son: los mensajes son claros y precisos, se adaptan a los diferentes tipos de receptores, así como también, son verdaderos y objetivos sin ambigüedades, se difunden por los medios que la Empresa considera más apropiados, son oportunos, generan una reacción positiva en los clientes y tienen la mínima extensión posible.

a) Análisis de las cinco EFES de la comunicación con los clientes

La comunicación con los clientes de ELEPCO S.A. es:

Figura 54. Las cinco EFES de la comunicación

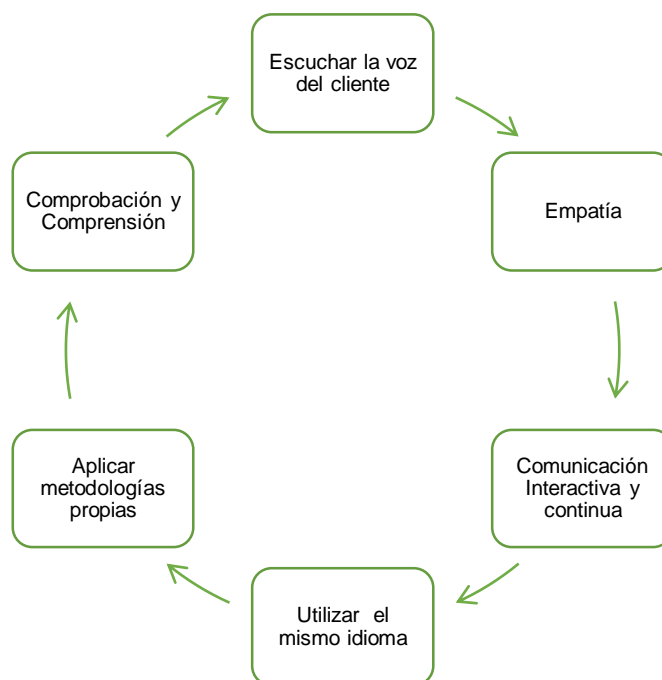
Fluida	•Biderieccional: Empresa/cliente - Cliente/empresa
Funcional	•Multicanalidad
Flexible	•Adaptable a cada tipo de cliente
Feddback	•Cuando el cliente recibe el servicio comunica, de alguna forma, su nivel de satisfacción.
Frecuente	•En el momento justo, en cualquier momento

Fuente: Adaptado de Alcaide, 2010

Una vez que se entiende lo que se requiere para disponer de una comunicación eficaz, se propone la generación de valor que coadyuve a mejorar las relaciones con los clientes.

b) Proposición de valor para el cliente

La propuesta de valor para lograr una comunicación efectiva con los clientes se presenta a continuación:

Figura 55. Propuesta de valor en la comunicación

Fuente: Elaboración propia

c) La comunicación Multicanal

Luego de establecer la propuesta de valor se necesita definir los canales que conllevan a que ELEPCO S.A. se comunique con los clientes de manera eficiente, así:

Figura 56. Multicanalidad

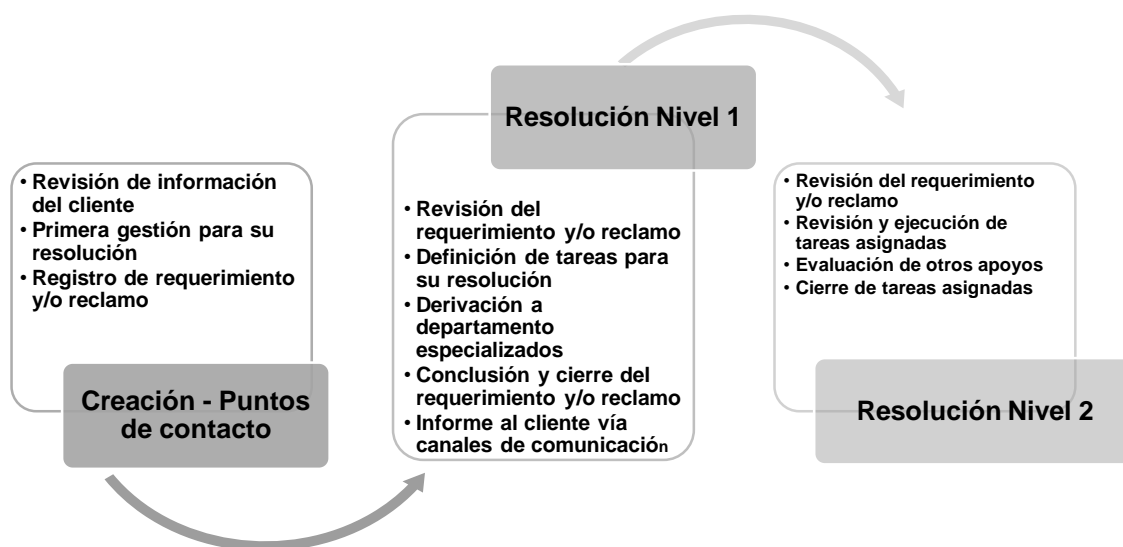
Front office	Redes Sociales	Autoservicio
<ul style="list-style-type: none"> • Presencial • Contact Center • Boca a boca 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Correo electrónico • Whatsapp • Twitter • Instagram • Página web • Blogs • Mensajes de texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas • Pagos de planilla • Reclamos y quejas

Fuente: Elaboración propia

Al definir los canales de comunicación el objetivo es que el cliente selecciona la forma que más le conviene para comunicarse de forma interactiva, en el momento que a él le interesa.

El sistema de atención al cliente propuesto se centra en los canales de comunicación definidos, el cliente expone su requerimiento o necesidad y el área comercial se encarga de solucionar su pedido sin necesidad de que el cliente este pendiente de dar el seguimiento respectivo. A continuación, se propone el nuevo sistema de atención al cliente:

Figura 57. Sistema de atención al cliente propuesto



Fuente: Elaboración propia

La Creación – Puntos de Contacto y el nivel 1 de Resolución están a cargo del Centro Integrado de Atención al cliente, incluye las Agencias de los diferentes cantones; el nivel de Resolución 2 se encargan de resolver situaciones de especialización, donde intervienen los demás procesos claves de la Dirección Comercial como son: Gestión de trabajo operativo, Facturación, Gestión de Recaudación y Control de pérdidas comerciales.

Gestión de la experiencia con el cliente

Con el desarrollo y fortalecimiento del corazón de este modelo, es decir, una cultura orientada al cliente, la gestión de la calidad del servicio brindado y la obtención de la estrategia relacional para los clientes, atraviesa los esfuerzos para fidelizar a los clientes como la recopilación de la información de los clientes, optimizar el

marketing interno y la comunicación eficaz con los clientes externos, todo esto en conjunto conlleva a cumplir un objetivo que es el de convertir en un suceso memorable la experiencia del contacto empresa – cliente, lo que implica que el cliente desee retornar a la Empresa y tener más contactos con ella, lo que genera la difusión de su experiencia con el entorno. Se considera como referencia el Modelo GEX del autor Alcaide, (2010, pp.294).

a) Identificación y registro de las deficiencias detectadas

En el Cuadro 2 se identificó los momentos de verdad de los procesos claves (interacciones cliente – empresa), en los que se establece que los momentos de verdad no detectables, son los más peligrosos, ocasionan que el cliente tenga insatisfacción e inconformidad en el servicio, lo que no permite que la experiencia empresa – cliente sea un momento glorioso. A continuación, se muestra las deficiencias detectadas:

Tabla 8. Deficiencias detectadas en los momentos de verdad (interacciones)

Procesos claves	No.	Deficiencias detectadas
Gestión operativa	1	Falta de información
Facturación	2	Tiempos de respuesta
Gestión de recaudación	3	Reclamación
Control de pérdidas comerciales	4	Inconformidad del servicio
	5	Insatisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

b) Análisis de las expectativas claves de los clientes

Para cada una de las deficiencias detectadas se analiza cómo potenciar la percepción del cliente de acuerdo a la dimensión clave del cliente a la que pertenece según lo estudiado en la Fase No.1 Tipos de vínculos a sustentar en la relación con los clientes de ELEPCO S.A.

Cuadro 5. Análisis de las dimensiones claves de los clientes

Deficiencia detectada	Dimensión Clave del Cliente	Acciones para potenciar la percepción del cliente
Falta de información	Comunicación	Establecer un sistema de comunicación eficaz tanto interno como externo
Tiempos de respuesta	Capacidad de respuesta	Analizar los sistemas, procesos y procedimientos claves Capacitar en forma constante al personal acerca de los servicios prestados Proveer tecnología moderna
Reclamación	Credibilidad	Cumplir lo ofrecido en tiempo y soluciones
Inconformidad del servicio	Fiabilidad	Entrega del servicio en forma ágil y oportuna
Insatisfacción del cliente	Profesionalidad	Establecer programas de formación del personal Resolución de situaciones imprevistas

Fuente: Elaboración propia

c) Establecimiento de estándares

Luego de identificar las acciones para potenciar la percepción del cliente, se establecen estándares de calidad y estándares del encuentro empresa – cliente.

Cuadro 6. Establecimiento de estándares

Acciones para potenciar la percepción del cliente	Estándares	
	Estándares de calidad	Estándares de encuentro
Establecer un sistema de comunicación eficaz tanto interno como externo	Hablar el mismo idioma	Cortesía
Analizar los sistemas, procesos y procedimientos claves	Alineación al cliente	Rapidez
Capacitar en forma constante al personal acerca de los servicios prestados	Evaluación de desempeño	Seguridad
Proveer tecnología moderna	Eliminación de tiempos muertos	Diferenciación
Cumplir lo ofrecido en tiempo y soluciones	Errores en la facturación por lectura errónea, tiempo de resolución 2d urbano 4d rural Errores en la facturación por fallas o daños del medidor, tiempo de resolución 5d urbano y 6d rural Restablecimiento del servicio por falta de pago, tiempo de resolución 1d urbano y 2d rural Daños en la acometida o medidor, tiempo de resolución 5d urbano y 6d rural Otros reclamos, tiempo de resolución 4d	Confianza
Entrega del servicio en forma ágil y oportuna	Solucionar en el primer contacto su requerimiento Atención en las llamadas de manera inmediata Canales de comunicación siempre activos	Satisfacción
Establecer programas de formación del personal Resolución de situaciones imprevistas	Evaluación del conocimiento Resolver el problema mediante la mejor alternativa	Certeza Empatía

Fuente: Elaboración propia

d) Detalles y sorpresas

Finalmente, se identifican aquellas cosas que pueden incluirse en la experiencia del cliente con la Empresa para superar sus expectativas, Adicionalmente se considera el tipo de experiencia que provoca en el cliente: a) Sensoriales, percepciones; b) de sentimiento; c) de pensamientos; d) de actuación; y, e) de relaciones.

Cuadro 7. Detalles y sorpresas

Deficiencia detectada	Detalle y sorpresa que se incorpora en la experiencia con el cliente	Tipo de experiencia que provoca en los clientes
Falta de información	Otorgar una cálida bienvenida a los clientes cuando se acercan o llaman por teléfono, llamarlos por su nombre	De sentimiento, emociones
Tiempos de respuesta	En una fecha especial entregar un regalo a los clientes después de atender un requerimiento o reclamo	De sentimientos, emoción
Reclamación	Felicitar en las fechas especiales, cumpleaños. 14 de febrero, día de la Madre o el Padre.	De sentimientos, emociones
Inconformidad del servicio	Por cada persona que paga a tiempo sus facturas, se obsequia un esfero, una libreta pequeña o un llavero con el logo de ELEPCO S.A.	Sensoriales, percepción
Insatisfacción del cliente	Mostrar interés por el cliente insatisfecho y hacer el seguimiento de su requerimiento o reclamo	De actuación, interacciones

Fuente: Elaboración propia

Incentivos y privilegios

a) Establecimientos de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar con este programa, fueron expuestos en el Cuadro 4 Carterización, subsegmentos tácticas y objetivos, dentro de la Estrategia relacional, en función a las dimensiones claves del cliente, consideradas como de gran impacto para la toma de decisiones de mejora en el área comercial de la Empresa.

Cuadro 8. Objetivos estratégicos

Dimensión clave del cliente	Objetivos estratégicos
Accesibilidad	Facilitar el contacto con ELEPCO S.A. mediante canales de comunicación específicos
Profesionalidad	Potenciar el trabajo del personal enmarcado en la orientación al cliente
Fiabilidad	Mejorar la imagen institucional de la Empresa
Capacidad de respuesta	Optimizar los tiempos de respuesta de los servicios otorgados
Credibilidad	Aumentar la confianza de los clientes en la prestación de los servicios
Comunicación	Conseguir una comunicación eficaz con los clientes

Fuente: Elaboración propia

b) Determinación del tipo de programa

ELEPCO S.A. es una empresa que provee un servicio básico como es el suministro de energía eléctrica, por lo que constituye un monopolio, no posee competencia. Por lo que el tipo de programa que se aplica se basa en las condiciones especiales de servicio, con un escenario combinado en el que se aplica premios, descuentos o simplemente una comunicación eficaz.

c) Selección de incentivos y diferenciadores

Las características a las que responde la selección de incentivos y privilegios son:

- Ser importante para la Empresa
- Poseer un valor percibido
- Involucrar emocionalmente al cliente
- Crear un vínculo con el cliente
- Coadyuve a crear una experiencia positiva y alentadora

Un cliente interno motivado genera indudablemente un cliente satisfecho, por lo que crear factores motivadores conlleva a realizar un mejor trabajo y por ende satisfacer las necesidades del cliente. Un cliente externo satisfecho siempre espera más de la Empresa, lo cual implica crear factores diferenciadores o incentivos que originen una experiencia memorable y un cliente fiel. Se muestra entonces los incentivos y diferenciadores para el cliente interno y externo que la Empresa aplica para lograr fidelizarlos:

Cuadro 9. Incentivos y Diferenciadores

Cliente interno		Cliente externo	
Incentivo	Objetivo	Incentivo/Diferenciador	Objetivo
Plan de Carrera	Compromiso con la misión, visión y valores de la Empresa	Conocer más del cliente, llamarlo por su nombre y apellido, en cualquier punto de contacto	Conocer a los clientes
Estabilidad salarial		Generar confianza, ser transparente en las interacciones con el cliente	Afianzar la relación con el cliente
Reconocimiento de logros		No olvidar que "Yo también soy cliente"	Generar empatía, pensar en lo que quisiera el cliente en ese momento
Buen ambiente de trabajo		Transmitir y cumplir de forma constante los valores y principios de la empresa	Buscar la conexión con el cliente, con la creación de un vínculo emocional
Desarrollo Personal		Estrategia social media	Potenciar las redes sociales para conectar al cliente con la Empresa
		El email marketing	Generar información de importancia, noticias, eventos, blogs, novedades del servicio
		Lanzar una aplicación móvil	Facilitar la experiencia con el cliente
		Implementar un apartado de comentarios para los clientes	Vincular al cliente con la Empresa, para que forme parte de las mejoras del servicio
		Ofrecer productos nuevos (energía alternativa, fibra óptica)	Diversificar el producto
		Programas de reciclaje (focos, pilas, etc.)	Generar vínculos con la responsabilidad social y medioambiental

Fuente: Elaboración propia

d) Diseño de procedimientos operativos y de servicio

Los estándares de calidad de servicio y de contacto son las tareas que el personal conoce de manera responsable y cumplir a cabalidad para mejorar la experiencia y optimizar las relaciones con los clientes.

Cuadro 10. Estándares de calidad de servicio y contacto

Estándares de calidad de servicio	Estándares de contacto
Cumplir con los requisitos para cada servicio	Atender al cliente de inmediato
Resolución del requerimiento en el primer contacto	Ser cortés y cálido
Dar seguimiento al requerimiento, reclamo o solicitud cuando no se soluciona en el primer contacto	Prestar atención al requerimiento del cliente
Informar al cliente de las gestiones realizadas	Ser el facilitador del cliente
Cumplir con los estándares de tiempo para cada servicio	Pensar, usar el sentido común
Hacer gestión para solucionar lo requerido para el cliente	Demostrar energía y cordialidad
Cumplir lo que se ofrece al cliente	Ajustar reglas si es necesario,
Trabajar en equipo	El poder de la palabra
Para tramitar cualquier servicio, es importante estar al día en las planillas	No hacer esperar al cliente
Buscar siempre la mejor opción para el cliente	Ser honesto y transparente
Canales de comunicación sin interrupciones	Utilizar la empatía
Mantener informado al cliente de los cambios comerciales	
Actualización constante de los datos del cliente	

Fuente: Elaboración propia

Toda vez, que se trata de un programa, que se basa en las condiciones especiales de servicio, se establece el sistema de indicadores a través de un Modelo de Cuadro Integral, que permita controlar los indicadores de gestión de los procesos claves del área comercial relacionados con la atención al cliente; como se muestra a continuación.

3.3. Modelo de Cuadro de Mando Integral

a) Definición de la Estrategia

El marco estratégico, se establece en el ítem No. 5.1.2.3. Marketing Interno; en el mismo, se define las líneas de acción, trabajo y estilo que sigue la Empresa; con el que se pretende alcanzar un servicio de calidad y por ende fortalecer las relaciones con los clientes.

b) Propuesta de Valor

En este punto, se muestra lo más importante para el cliente.

Figura 58. Propuesta de valor en los procesos claves



Fuente: Elaboración propia

c) Factores claves de éxito

Personas capacitadas: es necesario que los procesos claves relacionados con la atención al cliente del área comercial dispongan de personas con conocimientos suficientes en las actividades que tienen para otorgar un servicio personalizado con altos niveles de calidad que contribuyan con la satisfacción de los clientes.

Selección de indicadores: el monitoreo y control es clave de acuerdo con las políticas comerciales o de servicio que se elijan, por tanto, ayudan a identificar oportunidades de mejora, consecuentemente impulsan a la definición de acciones que generen valor agregado para el cliente.

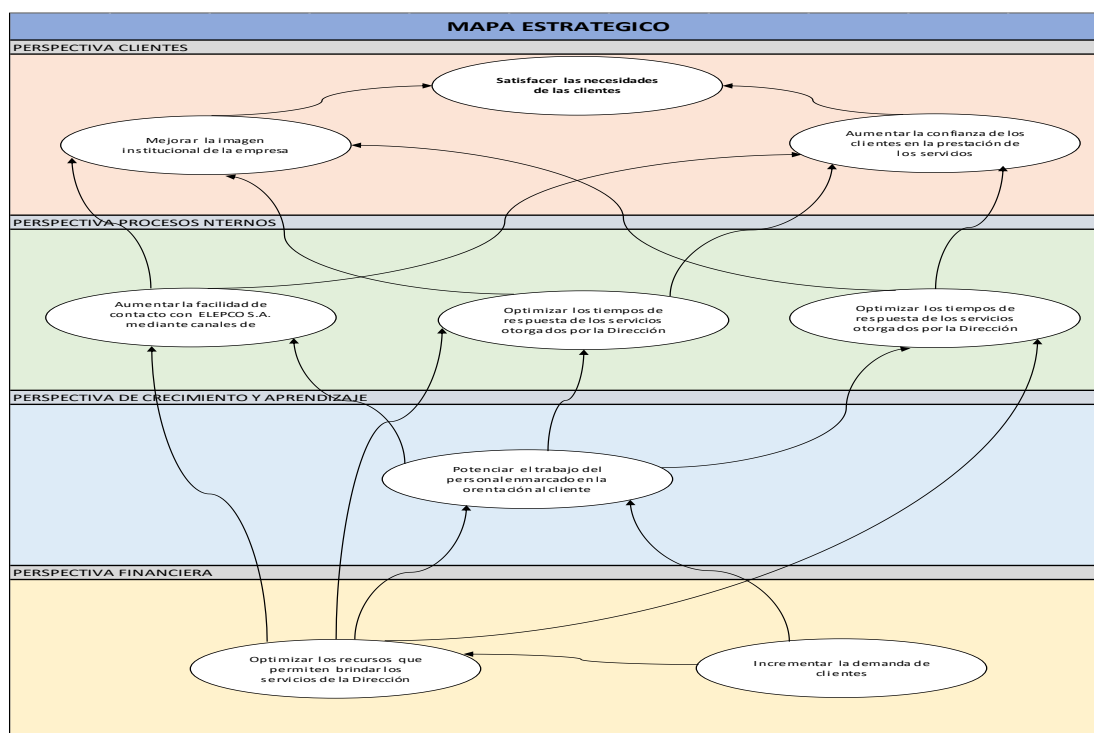
Tiempos de respuesta: es importante la delimitación de tiempos generales y específicos de los servicios, optimizan recursos, incrementan la productividad, mejoran el servicio o cualquier actividad relacionada con el cliente.

Flujo de comunicación formal: un pilar fundamental en la construcción del Cuadro de Mando Integral es la difusión de la comunicación formal y oportuna con el equipo involucrado, la misma fortalece la alineación del equipo a los objetivos comerciales estratégicos.

d) Mapa estratégico

Se presenta a continuación, la relación causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos, cuando estas relaciones están claramente definidas, se comunica y delega las responsabilidades en forma efectiva.

Figura 59. Mapa estratégico para los procesos claves




Fuente: Elaboración propia










e) Definición del Cuadro de Mando Integral






De acuerdo con el mapa estratégico es necesario definir las iniciativas que permiten generar los cambios deseados, además, es relevante determinar los indicadores que promueven la evaluación, seguimiento y mejora de los diferentes procesos, políticas, estructuras o cualquier tema relacionado con los procesos claves relacionados con la atención al cliente del área comercial.

A continuación, se muestra el cuadro de mando Integral, en la siguiente página

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	PERIODO	BASE	LÍMITE	META	PUNTUACIÓN	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes	Realizar seguimiento de las iniciativas planteadas	Realizar el seguimiento del avance de cumplimiento de las iniciativas planteadas	Nivel de avance de iniciativas	Número de iniciativas cumplidas / Número de iniciativas planteadas x 100	Semestral	86%	=	100%	 86%	Jefes departamentales y Dirección Comercial
	Mejorar la imagen institucional de la empresa	Realizar encuestas de satisfacción del cliente	Mide la percepción del cliente de los servicios comerciales otorgados	Tendencia del Índice de satisfacción del cliente	Promedio Índice de satisfacción al cliente año anterior y año actual	Anual	47,69%	≥	70%	 68%	Administración
	Aumentar la confianza de los clientes en la prestación de los servicios	Evaluar la satisfacción de los clientes	Evalúa el nivel global de satisfacción de los clientes	Porcentaje del Índice de satisfacción de los clientes	Sumatoria del índice Información y comunicación con el cliente + Índice Factura+ Índice de atención al cliente + Índice de Imagen /4	Anual	30,87%	≥	70%	 44%	Jefes departamentales y Dirección Comercial
		Evaluar la calidad de la facturación	Evalúa la calidad de la facturación, mediante el número de facturas ajustadas debido a errores en la toma de lectura y en el proceso de facturación.	Porcentaje de Errores en la Facturación	Número de facturas ajustadas/número de facturas emitidas x 100	Mensual	0,07%	≤	0,40%	 18%	Jefe de Clientes
		Evaluar el número de reclamos de cualquier tipo resueltos dentro de los plazos	Evalúa la cantidad de reclamos recibidos de cualquier tipo, que fueron resueltos dentro de los plazos	Porcentaje de Resolución de Reclamos	Número de reclamos resueltos dentro de los plazos/número de reclamos recibidos x 100	Mensual	98,72%	≥	98%	 101%	Jefes departamentales y Coordinador de Atención al Cliente
		Evaluar el porcentaje de consultas respondidas	Evalúa el número de consultas respondidas de forma inmediata	Porcentaje de respuesta a Consultas	Número de consultas respondidas de forma inmediata/número de consultas recibidas x 100	Mensual	100%	=	100%	 100%	Coordinador y Personal de Atención al Cliente

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INIDCADOR	FORMULA DEL INDICADOR	PERIODO	BASE	LÍMITE	META	PUNTAJACIÓN	RESPONSABLE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Facilitar el contacto con ELEPCO S.A. mediante canales de comunicación específicos	Incentivar la reacción inmediata en la atención telefónica	Responder la llamada inmediatamente, dentro de los primeros 20 segundos	Porcentaje de nivel de servicio	No. De llamadas telefónicas contestadas dentro de los 20"/ llamadas contestadas x 100	Mensual	59,19%	≥	80%	 74%	Coordinador de Atención al cliente
		Obtener estadísticas de las llamadas abandonadas para ejecutar acciones de mejora	Cuantificar las llamadas abandonadas para ejecutar acciones que reduzcan su número a futuro, determinar en qué momentos se producen o ante qué agentes.	Porcentaje del nivel de abandono por agente	No. de llamadas abandonadas / No. de llamadas ingresadas x 100	Mensual	26,73%	≤	20%	 134%	Coordinador de Atención al cliente
		Establecer el nivel de atención telefónica eficiente	Optimizar el funcionamiento del Centro de Llamadas	Porcentaje nivel de atención	No. de llamadas atendidas / No. de llamadas ingresadas x 100	Mensual	73,27%	≥	95%	 77%	Coordinador de Atención al cliente
		Facilitar el contacto con el cliente, a través de la mensajería instantánea en redes sociales	Facilitar la interacción directa entre el personal y los clientes, a través de la mensajería instantánea en redes sociales (WhatsApp, Facebook Messenger y Chat)	Porcentaje de Nivel de eficiencia	No. de mensajes atendidos / No. de mensajes recibidos x 100	Mensual	100%	≥	95%	 105%	Coordinador de Atención al cliente
	Optimizar los tiempos de respuesta de los servicios otorgados	Evaluar el número de nuevos suministros atendidos dentro de los plazos	Evalúa el número de nuevos suministros que fueron atendidos dentro de los plazos, desde que el solicitante presenta la solicitud de servicio eléctrico hasta que la distribuidora emite la factibilidad de servicio.	Porcentaje de atención a nuevos suministros	No. Total de solicitudes de nuevos suministros/número de nuevos suministros atendidos dentro de los plazos x 100	Mensual	95,57%	≥	95%	 101%	Jefe de Clientes
		Evaluar el número de nuevos suministros que fueron conectados a la red de distribución dentro de los plazos	Evalúa el número de nuevos suministros que fueron conectados a la red de distribución dentro de los plazos desde que el solicitante provea el sitip adecuado y accesible para la instalación del sistema de medición hasta la conexión o energización	Porcentaje de Conexión de nuevos suministros	No. Total de solicitudes de nuevos suministros/número de nuevos suministros atendidos dentro de los plazos x 100	Mensual	97,48%	≥	95%	 103%	Jefe de Clientes
		Evaluar el tiempo promedio de los reclamos recibidos y resueltos	Evalúa el tiempo promedio en el cual la distribuidora resolvió los reclamos recibidos de cualquier tipo	Tiempo Promedio de resolución	Sumatoria de los tiempos en días laborables, en el cual se resolvió cada uno de los reclamos /Número de reclamos recibidos	Mensual	0,19	≤	5	0,19	Jefes departamentales
		Evaluar la cantidad de reconexiones del servicio suspendido por falta de pago	Evalúa la cantidad de reconexiones del servicio suspendido por falta de pago resueltas dentro de los plazos	Porcentaje de Reconexiones del servicio	Número de reconexiones del servicio atendidas dentro de los plazos/ Número de reconexiones requeridas en el mes	Mensual	95,50%	≥	95%	 101%	Jefe de Cartera y Agencias
	Conseguir una comunicación eficaz con los clientes	Determinar el nivel de respuesta en redes sociales	Determina el promedio del volumen de contactos, frecuencia adhesiones a un contenido Facebook, twitter, reenvíos, cantidad de " me gusta", reenvíos y formas de compartir	Nivel de respuesta en redes sociales	Promedio del volumen de contactos, frecuencia adhesiones a un contenido Facebook, twitter, reenvíos, cantidad de " me gusta", reenvíos y formas de compartir	Mensual		≥	70%	 0%	Relaciones Públicas
		Persuadir a los clientes con spots de información actualizada de los servicios que brinda	Dar a conocer al cliente los servicios del catálogo comercial a través de spots de información actualizada en los medios de comunicación	Nivel de spots de comunicación	No. De spots de actualización de información ejecutados en medios de comunicación / No. De spots de comunicación planificadas x 100	Mensual		≥	70%	 0%	Relaciones Públicas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INIDCADOR	FORMULA DEL INDICADOR	PERIODO	BASE	LÍMITE	META	PUNTUACIÓN	RESPONSABLE
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el trabajo del personal enmarcado en la orientación al cliente	Diseñar un plan de capacitación orientado al cliente	Planificar las acciones de tipo formativas enmarcadas en la orientación al cliente durante un lapso de tiempo.	Nivel de capacitación	No. Horas de capacitación recibidas / No. Horas de capacitación planificadas x 100	Anual	16,67%	≥	90%	 19%	Talento Humano
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la demanda de clientes	Realizar proyectos de extensión y remodelación de redes de distribución en el área de concesión de ELEPCO S.A.	Desarrolla proyectos de redes de distribución para extender y remodelar las redes en toda el área de concesión de ELEPCOSA	Porcentaje de ejecución de proyectos	Número de proyectos ejecutados / número de proyectos planificados x 100	Semestral	30%	≥	50%	 60%	Administración, dirección Técnica y Comercial
		Analizar la funcionalidad de los requisitos para acceder a los servicios nuevos de energía eléctrica	Determina la funcionalidad de cada requisito para acceder a un servicio nuevo de energía eléctrica	Porcentaje de requisitos funcionales	Número de requisitos funcionales / Número de requisitos existentes x 100	Anual	75%	≥	85%	 88%	Jefatura de Clientes, Asesoría Jurídica, Coordinador de Atención al Cliente
		Determinar la tendencia de crecimientos mensual de clientes	Establece si la tendencia en el crecimiento de clientes es creciente o decreciente	Crecimiento de clientes	No. de clientes mes actual - No. de clientes mes anterior	Mensual	46	≥	500	 9%	Jefe de Clientes
	Optimizar los recursos que permiten brindar los servicios de la Dirección comercial	Medir la eficacia del sistema de gestión de los servicios comerciales	Mide la eficacia del sistema de gestión de los servicios comerciales	Eficacia del sistema de gestión comercial	Número de indicadores que cumplen las metas establecidas/ número de indicadores propuestos x 100	Semestral	43%	=	100%	 43%	Jefes departamentales

Fuente: Elaboración propia

g) Lanzamiento interno y externo

Con relación al lanzamiento interno se lo hace mediante:

- Reuniones formales con todo el personal del área comercial, directivos de la Empresa; la finalidad es informar, capacitar, difundir los beneficios del programa.
- Las campañas formales de comunicación, mediante la emisión de un periódico interno o revista para concientizar y empoderar al personal del área comercial.
- El uso de tabloneros de anuncios para difundir la información.
- Creación de eventos para motivar al cliente interno

Con respecto al lanzamiento externo, para que la sociedad se informe de los cambios que realiza la empresa, se utilizan:

- Comunicados de prensa
- Entrevistas con los medios (radio y televisión) , ruedas de prensa
- Correo electrónico
- Redes sociales

h) Control y seguimiento

Para controlar y dar el seguimiento al sistema de indicadores sobre el cumplimiento de las metas trazadas, se utiliza la semaforización de la siguiente manera:

Tabla 11. Semaforización

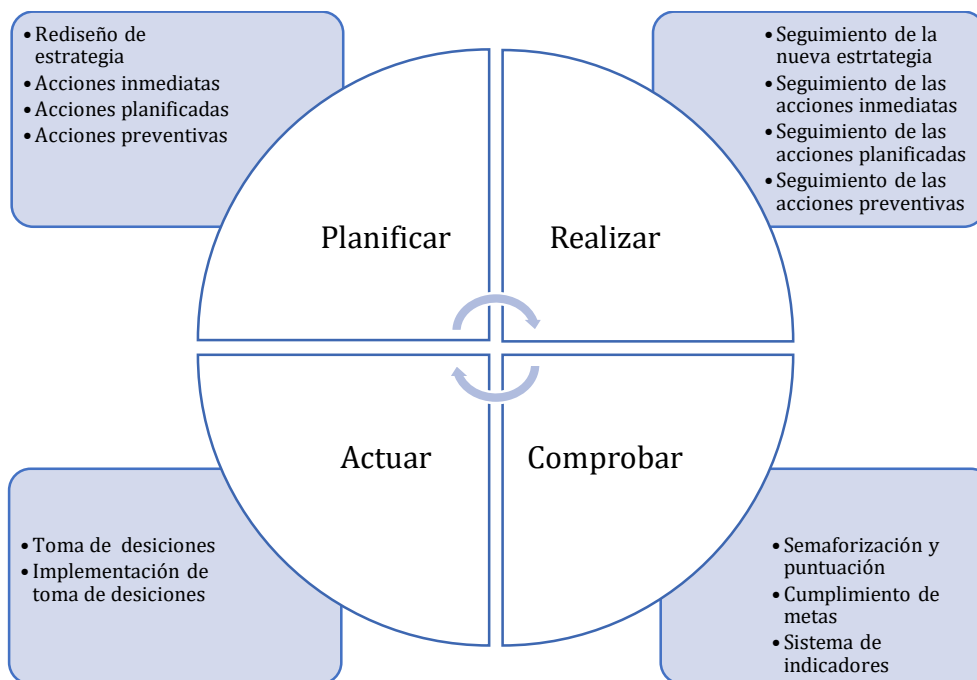
Color	Puntuación	Significado	Tipo de acción
	Menor al 95% de la meta fijada	Meta no cumplida	Acción correctiva inmediata
	Entre 95% y el 99% de la meta fijada	Cumplimiento menor a lo deseado	Acción correctiva planificada
	Igual o mayor al 100% de la meta fijada	Cumplimiento de la meta	Acción preventiva

Fuente: Elaboración propia

Según la semaforización es menester estar pendiente de la puntuación obtenida en cada uno de los indicadores propuestos, esto indica el estado de cumplimiento de la meta, que requiere el rediseño de la estrategia, la toma de decisiones inmediatas o planificadas, en el caso de la meta no cumplida y acciones preventivas en el caso de cumplimiento de la meta, la misma que es objeto de nuevas mejoras o de los cambios del entorno.

Finalmente, para el efecto, se utiliza el ciclo de mejora continua PDCA, Planificar, realizar, comprobar y actuar, que tiene como finalidad, buscar una optimización de la calidad del servicio que desencadene una profunda relación con el cliente.

Figura 60. Ciclo PDCA - Mejora continua



Fuente: Elaboración propia

3.4. Evaluación preliminar

Acorde con uno de los objetivos específicos del presente estudio, es menester validar el Modelo de gestión a través de un grupo de personas especializadas denominadas Expertos, para el área comercial de ELEPCO S.A. con relación a la Administración de las relaciones con los clientes, cuya herramienta se propone en el momento en el que se implemente el Modelo. A continuación, se encuentran las diferentes fases que se aplican en el desarrollo: (Ver Anexo 3)

Fase 1: Identificación de expertos

Es trascendental que el grupo de especialistas posean conocimiento, experiencia del tema, y el criterio sea válido y coherente; En este caso, se han seleccionado personas del área comercial:

Tabla 12. Grupo de Expertos

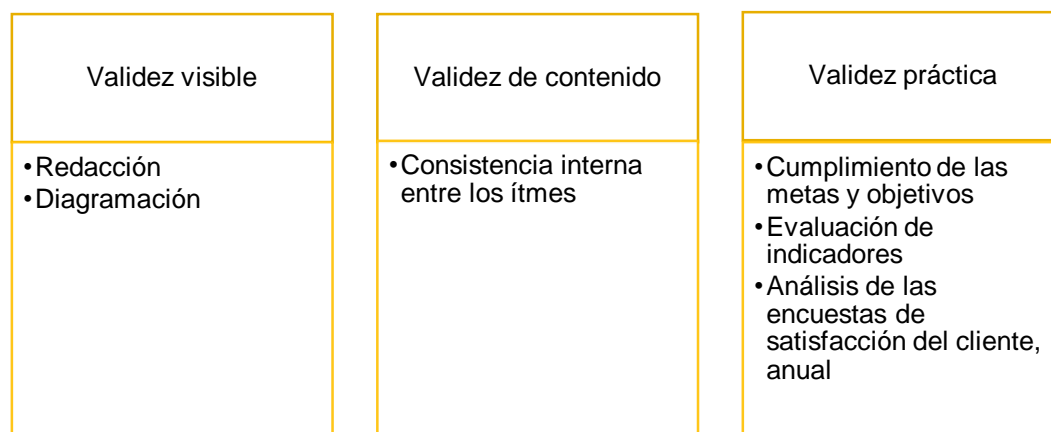
Función en la Empresa	Conocimiento	Experiencia	Criterio
Director Comercial	SI	3 AÑOS	SI
Jefe de Clientes	SI	18 AÑOS	SI
Coordinadora del Centro Integrado de Atención al cliente	SI	15 AÑOS	SI
Personal de Atención al Cliente	SI	8 AÑOS	SI

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Criterios de validación

La validez total de este estudio consiste en tres tipos de criterios:

Figura 61. Criterios de validación



Fuente: Elaboración propia

El conjunto de opiniones que brindan los profesionales expertos radica principalmente en evaluar el valor práctico de este estudio.

Fase 3: Procedimiento para la validación del Modelo

El procedimiento para realizar la validación según los criterios establecidos, en la puesta en marcha del Modelo, es el siguiente:

- Difusión del Modelo y criterios de validación mediante reuniones periódicas.
- Validación visible y de contenido por parte de los expertos.
- Revisión de opiniones de los especialistas, argumentación práctica, empírica, o teórica.

- d) Aceptación o negación de resoluciones.
- e) Formación de círculos de calidad.
- f) Establecimiento de objetivos, políticas y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad.
- g) Validación práctica de los especialistas a corto y mediano plazo.
- h) Identificación, selección, análisis de problemas y posibilidades de mejora o aceptación del Modelo.
- i) Dictamen de resultados.

CONCLUSIONES

- La elaboración de un marco conceptual relacionado con el tema de estudio, permite facilitar la transmisión y comprensión del conocimiento que se genera; para obtener mejores resultados. Consecuentemente, la metodología utilizada mediante la descripción, observación, entrevistas, y encuestas en el presente trabajo es un aporte significativo para la identificación de las deficiencias administrativas y operativas que influyen en el desarrollo comercial de ELEPCO S.A y la satisfacción de los clientes.
- El establecimiento de la estructura organizacional y los principales procesos claves del área comercial relacionados con la atención al cliente, permiten determinar las áreas de mejora que demandan un cambio, se convierten en el impulso principal para suministrar un servicio orientado a las necesidades de los clientes y una gestión comercial enmarcada en la metodología *Kaizen*, a través de la mejora continua, conlleva a la optimización de la experiencia cliente – empresa.
- El diseño de una estrategia de servicio al cliente con base al método Kaizen, permite a ELEPCO S.A. ejecutar pequeñas acciones, realizadas de forma organizada y continua, para alcanzar los objetivos institucionales. Esto implica, el compromiso tanto del personal operativo como de los líderes de la Administración, para hacer que las cosas sucedan. El enfoque se basa en cambiar para mejorar.
- La propuesta del Modelo de Gestión para la Administración de las relaciones con los clientes tiene una alta relevancia al trazar las directrices del área desde las diferentes etapas y las particularidades que la conforman, gestionar todas las relaciones e interacciones de ELEPCO S.A. con los clientes, conlleva a ofrecer una excelente experiencia al cliente en cada interacción; forjar buenas relaciones y llevar a cabo un seguimiento de los clientes es crucial para mejorar los índices de satisfacción.

- La elaboración de un modelo de cuadro de mando integral permite medir la situación y evolución de ELEPCO S.A desde una perspectiva general, ofrece una visión objetiva y en tiempo real, que conlleva a diseñar estrategias para conseguir los objetivos institucionales a través de un sistema de indicadores, relacionados con acciones empresariales que involucran a toda la empresa.

RECOMENDACIONES

- Disponer de la información recopilada en el área comercial de ELEPCO S.A. sirve de base para la evaluación permanente de las necesidades del cliente con respecto al servicio otorgado.
- Al constituirse como una fuente de información importante para ELEPCO S.A. las encuestas de satisfacción al cliente, que se realizan mediante Consultoría requieren ser auditadas y evaluadas de forma periódica para la toma de decisiones.
- Utilizar los resultados alcanzados con la metodología *Kaizen* con la finalidad de establecer pequeños cambios en los procesos claves relacionados con la atención al cliente del área comercial de forma diaria, que conlleven al incremento del índice de satisfacción de los clientes.
- La puesta en marcha de este Modelo permite cristalizar los preceptos propuestos para lograr la productividad de los procesos del área comercial de ELEPCO S.A y su validación en un periodo de tiempo de 24 meses ayuda a optimizar la administración de las relaciones con los clientes, y por ende la calidad del servicio.
- Implementar el cuadro de mando Integral por medio de las estrategias que permitan incrementar la productividad y el mejor desempeño de la gestión comercial, enmarcados en las diferentes perspectivas: Cliente, procesos internos, conocimiento y aprendizaje; y, financiera

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC.

Alcaide, J. (2010). *Los cien errores de la experiencia de cliente*. Madrid, España: ESIC.

Arbaiza i, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional* (1ra ed.). Bogotá: Alfaomega.

Anderson, K., Kerr, C. (2003). *CRM para directivos* (1ra ed.). Madrid: Mc. Graw Hill. Interamericana de España. S.A.U.

Arcos, H. (2013). *El Customer Relationship Management (CRM) como herramienta para una comunicación organizacional eficaz*. (Tesis Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5846>.

Barquero Cabrero, J. D. (2007). *Marketing de clientes: ¿quién se ha llevado a mi cliente?* (2da ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional*. (1ra ed.). España: Editorial NETBIBLO, S.L.

Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Carrión, E. & Saavedra, A. (2012). *Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. para el periodo 2012 – 2013*. (Tesis Ingeniería, Universidad de Cuenca) <http://dsp.ace.ucue.nca.edu.ec/bitstream/123456789/1549/1/tim8.pdf>.

- Casanova, D., Gil, G. (2006). *Solución CRM en la Empresa Pública y Privada*. (1ra ed.). Perú: Grupo Editorial Megabyte.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiesa, C. (2009). *CRM Las cinco pirámides del marketing relacional*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- Collier, D. & Evans, J. (2009) *Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor*. (2da ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7ma ed.). Santa fe, México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Evans, J. R. (2014). *Administración y control de la calidad*. (9 ed.). México: Cengage / Learning.
- Fernández, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas* (1 ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Gil, G. & Muñoz, D. (2006). *Solución CRM en la empresa pública y privada*. (1ra ed.). Lima, Perú: Grupo editorial Megabyte.
- Godínez, A., Hernández, G. (2018). *Poder Kaizen*, (1era ed.) México: Ignius Media Innovation.
- Gómez, A., Barros, O. (2013). *Redes sociales en la empresa: La Revolución e impacto a nivel empresarial y profesional*. (2da ed). Bogotá: Ediciones de la U.

- Greenberg, P. (2003). *CRM: Gestión de Relaciones con los Clientes*, (1ra ed.) Madrid, España: Mc. Graw – Hill Interamericana de España S.A.U.
- Greenberg, P. (2008). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes (rústica)*, Madrid, España: Mc. Graw – Hill Interamericana de España S.A.U.
- Greenberg, P. (2009). *CRM: At Speed of Light*, (4ta ed.) USA: Mc. Graw – Hill Osborne Media
- Jay, R. (2000). *Smart, Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. (6ta ed.) México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Jones, G. & George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (8va ed.) México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R., & Norton D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral – The Balance Scorecard*. (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (2016). *El cuadro de mando integral* (1 ed.). Barcelona: Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton D. P. (2019). *El Cuadro de Mando Integral – The Balance Scorecard*. (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. (12ava ed.). México D.F.: McGraw Hill
- Lescano, L. (2014). *La disciplina del servicio: cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona* (1 ed.). Colombia: Ediciones de la U.

- Lovelock, Ch. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. (3ra ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- McGraw Hill. (Ed.). (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (19 ed.). México, México.
- Masaaki, I. (2013). *Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa*. (1ra ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Masaaki, I. (2014). *Gemba Kaizen, Un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua*. (2da ed.). Madrid, España.: McGraw Hill Interamericana de España S.L.
- Martín, M. & Díaz, E. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. (1ra ed.). Madrid, España: ESIR Editorial.
- Martínez, V. (2011). *Propuesta de un modelo de Administración de Relaciones con los Clientes, para aumentar la competitividad en la Empresa Alstom Mexicana S.A. de C.V.*(Tesis Maestría, Instituto Politécnico Nacional) <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/10300>.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. (4ta ed.) México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Puente, R. & Cervilla, M. (2007) *Prácticas de la Gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. No.39. pp.1-28. <http://www.Redalyc.org/articulo.oa?id=1603902>.
- Ramírez, C. (2016). *Fundamentos de administración* (Cuarta edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, Mentiras y verdades del Marketing de relaciones. (3ra ed.)* Madrid: ESIC Editorial.
- Restrepo, M. (2015) *Kapital Cliente: La rentable gestión de Clientes.* Bogotá: Editorial CESA.
- Rodríguez, C., Baquero, M. & Huertas, F. (2007). *Marketing de clientes, quien se ha llevado a mi cliente?* (2da ed.). Madrid, España: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Suárez, M. (2007). *EL KAIZEN: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por calidad total.* (1era ed.) México D.F.: Panorama Editorial.
- Toso, K. (2003). *Atención al cliente.* Lima, Perú: Business E.I.R.L.
- Uribe, M. E. (2014). *Sistema de indicadores de gestión* (1era ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Vargas, M., Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas.* (2da ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Vega, V. (2015). *El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales.* (1ra ed.). Ambato, Ecuador: Universidad Autónoma Regional de los Andes.
- Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente.* Bogotá, Colombia: McGraw Hill, Interamericana S.A.
- Zikmund, W., McLeod, R., & Faye, G. (2004). *Customer de Relationship Management.* México D.F.: Compañía Continental.

ANEXOS

Anexo 1

Mapas de los procesos claves de la Dirección Comercial

Figura 62. Mapa del proceso Instalación de sistemas de medición



Fuente: Elaboración propia

Figura 63. Mapa del proceso Mantenimiento de medidores y acometidas



Fuente: Elaboración propia

Figura 64. Mapa del proceso de Facturación



Fuente: Elaboración propia

Figura 65. Mapa del proceso Gestión de Recaudación



Fuente: Elaboración propia

Figura 66. Mapa del proceso Control de Pérdidas Comerciales



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Entrevista a funcionarios de la Dirección Comercial de ELEPCO S.A.

Con el fin de recopilar información para describir la Dirección Comercial de ELEPCO S.A. para mejorar los procedimientos y así lograr una atención al cliente enmarcada en la calidad, pido comedidamente colaborar con la información solicitada, la misma que tiene carácter de confidencial y es utilizada netamente para el objetivo señalado.

Información general:

Lugar y fecha: _____

Cargo: _____

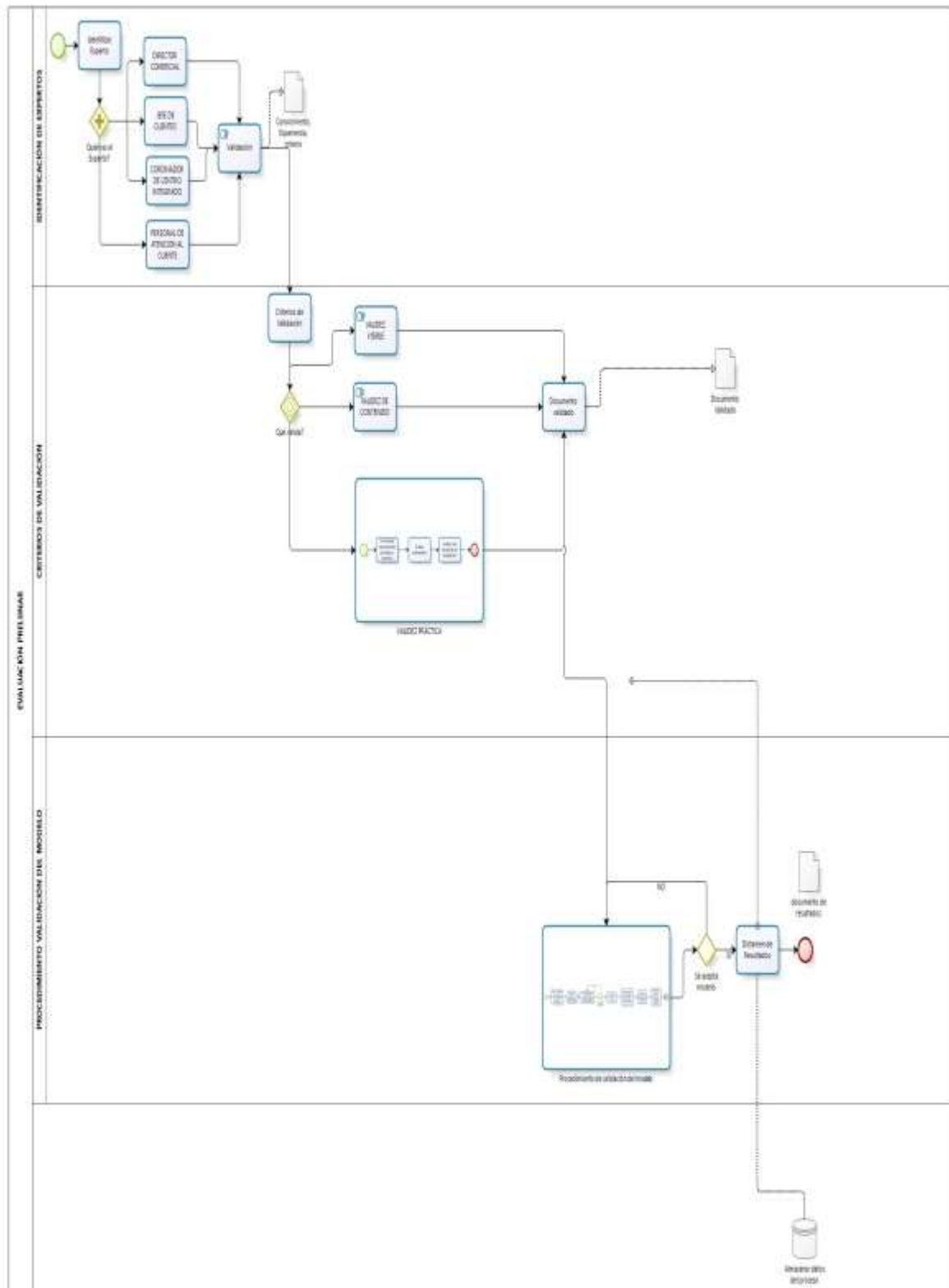
CUESTIONARIO

1. ¿Indique si usted considera que necesita algún recurso para desempeñar mejor sus actividades?
2. ¿Cuáles son los problemas internos que afectan al departamento que usted pertenece, en lo que respecta a personal, tecnología, infraestructura, entre otros?
3. ¿Enumere las potencialidades que benefician al departamento al que usted representa (valores, personal, tecnología, infraestructura entre otros)?
4. ¿Cómo calificaría el desenvolvimiento de las actividades del departamento en el que usted trabaja?
5. ¿Qué considera usted que necesita para una mejor atención al cliente (recursos, infraestructura, capacitación, tecnología, etc.)?
6. ¿Para el desempeño de su cargo, que factores requieren de la atención de la administración de turno para mejorar su eficiencia?
7. ¿Detalle los factores externos (sociales, económicos, políticos, ambientales, jurídicos, tecnológicos) que afectan el correcto funcionamiento de ELEPCO S.A.?
8. ¿Describa los factores externos (sociales, económicos, políticos, ambientales, jurídicos, tecnológicos) que podrían ser aprovechados por ELEPCO S.A.?
9. ¿En qué aspectos considera usted que debería cambiar la Dirección Comercial para mejorar su funcionamiento?

Gracias por su colaboración

Anexo 3

Fases de la Evaluación Preliminar



Anexo 4**ÍNDICE DE TABLAS**

1. Datos importantes de ELEPCO S.A.....	30
2. Análisis de la Matriz PRIMA en ELEPCO S.A.....	61
3. Lista de artículos disponibles OFICINAS	66
4. Lista de artículos disponibles VEHÍCULOS	66
5. Subsegmentación de clientes por grupo	83
6. Evaluación de la comunicación interna	96
7. Herramientas de comunicación interna.....	97
8. Deficiencias detectadas en los momentos de verdad (interacciones).....	101
9. Cuadro de Mando Integral	109
10. Cronograma de actividades	112
11. Semaforización	113
12. Grupo de Expertos.....	115

Anexo 5

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Estrategia <i>CRM</i> como proceso organizacional.....	18
2. Estrategia <i>CRM</i> como un eje de aprendizaje aplicado	19
3. Estrategia <i>CRM</i> como Trébol de la Fidelización.....	19
4. Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción	23
5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	24
6. Organigrama Estructural de la Dirección Comercial.....	33
7. Sistema de atención al cliente actual	39
8. Alcance de la calidad del servicio en la dirección comercial	41
9. Mapa de procesos de la Dirección Comercial	43
10. Cadena de valor de la Dirección Comercial	44
11. Resumen del índice satisfacción del cliente global (ISC)	50
12. Orientación para el uso eficiente de la energía	51
13. Información sobre derechos y obligaciones del consumidor	51
14. Errores en la factura.....	52
15. Claridad en la información de las facturas/notas de ventas	52
16. Locales y medios para el pago de la factura	53
17. Plazo asignado adecuado para cancelación de factura	53
18. Facilidad de contacto con ELEPCO S.A.....	54
19. Tiempo de atención de un reclamo	54
20. Tiempo de espera de un reclamo servicio o información	55
21. Conocimiento de la materia de los funcionarios-trabajadores.....	55
22. Información clara proporcionada por los funcionarios-trabajadores	56
23. Calificación del trato y la cordialidad en la atención	56
24. Plazo para la solución de un reclamo, solicitud o requerimiento	57
25. Solución definitiva a la presentación de un reclamo.....	57
26. Cumplimientos de los plazos acordados	58
27. Agilidad y modernidad en ELEPCO S.A.....	58
28. Honestidad, seriedad y transparencia en ELEPCO S.A.....	59
29. Preocupación por lograr la satisfacción de los clientes	59
30. Confiabilidad en ELEPCO S.A.	60
31. Resultado del análisis Matriz PRIMA de ELEPCO S.A.	62
32. Vínculos vs. Acciones a tomar	62
33. Método 5S.....	65
34. Diseño de Tarjeta roja o sticker	67
35. Método 3M	70
36. Categorías de MUDA identificadas.....	72
37. Modelo de Gestión Administración de las relaciones con clientes	74
38. Características de la orientación al cliente	75
39. Alcance de la calidad del servicio alineado a los deseos del cliente	77
40. Las 10 dimensiones claves de los clientes.....	78
41. Vínculos relación con los clientes vs las 10 dimensiones claves	79
42. Vínculos de tipo Estructural.....	79
43. Vínculos de tipo Actitudinal	80
44. Vínculos de tipo Información	80

45. Resumen de los vínculos a potenciar en ELEPCO S.A.....	81
46. Segmentación de los clientes en ELEPCO S.A.....	82
47. Subsegmentos clave de ELEPCO S.A.....	83
48. Niveles de relaciones con los clientes de ELEPCO S.A.....	86
49. Cadena de valor propuesta	87
50. Mapa de procesos propuesto	88
51. Contenidos de valor de los niveles de relaciones con los clientes	88
52. Enfoque Invertido Empresarial	93
53. Interfuncionalidad	95
54. Las cinco EFES de la comunicación	98
55. Propuesta de valor en la comunicación.....	99
56. Multicanalidad	99
57. Sistema de atención al cliente propuesto.....	100
58. Propuesta de valor en los procesos claves	107
59. Mapa estratégico para los procesos claves.....	108
60. Ciclo PDCA - Mejora continua.....	114
61. Criterios de validación	115
62. Mapa del proceso Instalación de sistemas de medición.....	125
63. Mapa del proceso Mantenimiento de medidores y acometidas.....	125
64. Mapa del proceso de Facturación	126
65. Mapa del proceso Gestión de Recaudación.....	126
66. Mapa del proceso Control de Pérdidas Comerciales.....	127

Anexo 6

ÍNDICE DE CUADROS

1. Enfoque transaccional vs. Enfoque relacional	17
2. Interacción cliente – empresa en los procesos claves.....	47
3. Identificación de Mura y Muri en los procesos claves.....	71
4. Carterización, subsegmentos, tácticas y objetivos	85
5. Análisis de las dimensiones claves de los clientes.....	102
6. Establecimiento de estándares	102
7. Detalles y sorpresas	103
8. Objetivos estratégicos	104
9. Incentivos y Diferenciadores	105
10. Estándares de calidad de servicio y contacto.....	106