



Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULÓ DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Gestión por procesos para la Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica
Azogues C.A., a ser implementada en el año 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Cárdenas Minchala, Fredy Javier.

DIRECTOR: Chininin Campoverde, Víctor Eduardo. Mg. Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

Magister.

Víctor Eduardo Chininin Campoverde.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mis consideraciones:

El presente trabajo de titulación, denominado: Gestión por Procesos para la Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., a ser implementada en el año 2016, realizado por Cárdenas Minchala Fredy Javier, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2016.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

“Yo, Cárdenas Minchala Fredy Javier, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Gestión por Procesos para la Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., a ser implementada en el año 2016, de la titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Magister. Víctor Eduardo Chininin Campoverde, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Artículo 88, del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Autor: Cárdenas Minchala Fredy Javier.

0301428611.

DEDICATORIA

Mi trabajo de tesis va dedico con todo mi amor a mi querido padre Néstor Leónidas Cárdenas Orellana, que con su ejemplo de trabajo y esfuerzo, me enseñó a conseguir todo lo que uno se propone en la vida, papi Néstor, sé que desde el cielo me estas guiando para que continúe por el camino del bien, y así lo voy a hacer.

Fredy Javier Cárdenas Minchala.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios, por la salud, el conocimiento, y la habilidad para poder desarrollar este trabajo que es muy importante para mi formación profesional, luego agradecer a mi esposa Rosita Elena, por su paciencia, sus consejos, y su ánimo para culminar este trabajo, a mis tres hijos Katherine, Alexander, y mi bebe Mateo, por las muchas horas que sacrifique, al no estar con ellos realizando sus travesuras y juegos, quiero darles las gracias de todo corazón.

Fredy Javier Cárdenas Minchala.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

	Pág.
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. CAPÍTULO 1	3
1.1 <i>Aspectos introductorios</i>	4
1.1.1 Antecedentes.	4
1.1.2 Planteamiento del problema.	5
1.1.3 Justificación e importancia de la propuesta.	7
1.2 <i>Objetivos</i>	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.	9
1.2.3 Alcance.	9
2. CAPITULO 2	11
2.1 <i>Marco teórico</i>	12
2.1.	12
2.1.1. Definición.....	12
2.1.2. Aspectos generales.....	13
2.1.2.1. <i>Elementos de un proceso</i>	13
2.1.2.1.1. <i>Finalidad</i>	14
2.1.2.1.2. <i>Requerimientos del cliente</i>	14
2.1.2.1.3. <i>Entradas</i>	14
2.1.2.1.4. <i>Salidas</i>	15
2.1.2.1.5. <i>Recursos</i>	15
2.1.2.1.6. <i>Propietarios</i>	15
2.1.2.1.7. <i>Indicadores</i>	16
2.1.2.1.8. <i>Clientes</i>	16
2.1.3. Clasificación de los procesos.....	17
2.1.3.1. <i>Procesos claves</i>	17
2.1.3.2. <i>Procesos estratégicos</i>	17
2.1.3.3. <i>Procesos operativos</i>	18
2.1.3.4. <i>Procesos de apoyo</i>	18
2.1.4. Principios de la gestión por procesos, gestión de la calidad.	19
2.1.4.1. <i>Enfoque al cliente</i>	19
2.1.4.2. <i>Liderazgo</i>	19
2.1.4.3. <i>Participación del Personal</i>	19

2.1.4.4.	<i>Enfoque basado en procesos.</i>	20
2.1.4.5.	<i>Enfoque de sistema para la gestión.</i>	20
2.1.4.6.	<i>Mejora continua.</i>	20
2.1.4.7.	<i>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.</i>	21
2.1.4.8.	<i>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.</i>	22
2.1.4.9.	<i>Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.</i>	23
2.1.4.10.	<i>Manual de procesos.</i>	23
2.1.4.11.	<i>Diagrama de flujo de procesos.</i>	24
2.1.4.12.	<i>Indicadores.</i>	26
2.1.4.13.	<i>Reingeniería.</i>	27
2.1.4.14.	<i>El Benchmarking.</i>	27
2.1.5.	<i>Metodología para la mejora de procesos.</i>	28
2.1.5.1.	<i>Metodología.</i>	28
2.1.5.2.	<i>Métodos.</i>	28
2.1.5.3.	<i>Métodos ágiles.</i>	29
2.1.5.4.	<i>Métodos ISO 9000.</i>	29
2.1.5.5.	<i>Balanced Scorecard.</i>	30
2.1.5.6.	<i>BPMN.</i>	30
2.1.6.	<i>Indicadores de gestión.</i>	30
2.1.6.1.	<i>Tipos de indicadores.</i>	31
2.1.6.2.	<i>Según su tipo.</i>	31
2.1.6.3.	<i>Según su naturaleza.</i>	31
2.1.6.4.	<i>De eficiencia.</i>	31
2.1.6.5.	<i>De eficacia.</i>	32
2.1.6.6.	<i>De efectividad.</i>	32
2.1.6.7.	<i>Según su aplicación.</i>	32
2.1.6.8.	<i>Ficha técnica de un indicador.</i>	32
2.1.7.	<i>Balanced Scorecard.</i>	34
2.1.7.1.	<i>Perspectivas del Balanced Scorecard.</i>	35
2.1.7.2.	<i>Perspectiva financiera.</i>	35
2.1.7.3.	<i>Perspectiva del cliente.</i>	35
2.1.7.4.	<i>Perspectiva de procesos internos.</i>	35
2.1.7.5.	<i>Perspectiva de formación y crecimiento.</i>	36
2.1.7.6.	<i>Introducción a la mejora continua.</i>	36
2.1.7.7.	<i>Planificar.</i>	37
2.1.7.8.	<i>Hacer.</i>	37
2.1.7.9.	<i>Verificar.</i>	37
2.1.7.10.	<i>Actuar.</i>	38
2.1.7.12.	<i>Desventajas.</i>	38
2.1.7.13.	<i>Actividades básicas de mejoramiento.</i>	39
2.1.7.14.	<i>Pasos para el mejoramiento continuo.</i>	39
3.	CAPÍTULO 3	41
3.1.	<i>Metodología de la investigación.</i>	42
3.1.1.	<i>Tipo de estudio</i>	42

3.1.2.	Método de investigación.....	42
3.1.3.	Técnica para la recolección de información.....	43
3.1.4.	Tratamiento de la información.....	43
3.2.	<i>Aspectos generales de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.....</i>	<i>43</i>
3.2.1.	Antecedentes.....	43
3.3.	Fundamentación teórica.....	44
3.3.2.	La institución y el sector al que pertenece.....	46
3.3.3.	Misión.....	48
3.3.4.	Visión.....	48
3.4.	<i>Valores corporativos.....</i>	<i>49</i>
3.4.1.	Honestidad.....	49
	Pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.....	49
3.4.2.	Lealtad.....	49
3.4.3.	Responsabilidad.....	49
3.4.4.	Respeto.....	49
3.4.5.	Calidad.....	49
3.4.6.	Seguridad.....	49
3.4.7.	Políticas.....	49
3.5.	<i>Marco legal, y organismos del sector eléctrico.....</i>	<i>50</i>
3.5.1.	Ley de Régimen del Sector Eléctrico Ecuatoriano.....	50
3.5.2.	Organismos Reguladores.....	51
3.5.3.	El Sector Eléctrico Ecuatoriano.....	52
3.6.	<i>Estructura orgánica.....</i>	<i>55</i>
3.6.1.	Nivel directivo.....	55
3.6.2.	Junta general de accionistas.....	55
3.6.3.	Directorio.....	56
3.6.4.	Presidente.....	58
3.6.5.	Nivel de Control.....	58
3.6.6.	Comisario.....	58
3.6.7.	Auditoria Interna.....	59
3.6.8.	Nivel Ejecutivo.....	60
3.6.9.	Gerencia.....	60
3.6.10.	Nivel de Coordinación y Asesoría.....	61
3.6.11.	Comité de Coordinación Administrativa.....	62
3.6.12.	Nivel de Apoyo.....	62
	Compuesto por:.....	62
3.6.13.	Nivel Operativo.....	62
3.7.	<i>Organigrama de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.....</i>	<i>62</i>
4.	CAPITULO 4.....	65
4.1.	<i>Propuesta para la implementación de manual de procesos en la Empresa Eléctrica Azogues C.A</i>	<i>66</i>
4.1.1.	Manual de procedimientos de atención a clientes.....	66

4.1.2.	Introducción.	66
4.1.3.	Macro procesos agregadores de valor.	67
4.2.	Matriz de caracterización de macro proceso	68
4.2.1.	Caracterización de Macro Proceso.....	68
4.2.2.	Procedimientos.	69
4.2.2.1.	Proceso solicitud de servicio nuevo. Ver anexo 1.	69
4.2.2.2.	Diagrama de proceso solicitud de servicio nuevo.	70
4.2.2.3.	Atención de solicitudes, reubicación de medidor.	71
4.2.2.4.	Proceso reubicación de medidor.	72
4.2.2.5.	Atención de solicitudes, cambio de medidor.	73
4.2.2.6.	Proceso cambio de medidor.	74
4.2.2.7.	Atención de solicitudes, cambio de domicilio.	75
4.2.2.8.	Proceso cambio de domicilio.	76
4.2.2.9.	Atención de solicitudes, cambio de materiales.	77
4.2.2.10.	Proceso cambio de materiales.	78
4.2.2.11.	Atención de solicitudes, cambio de nombre.	79
4.2.2.12.	Proceso cambio de nombre.	80
4.2.2.13.	Atención de solicitudes, cambio de tarifa.	81
4.2.2.14.	Proceso cambio de tarifa.	82
4.2.2.15.	Atención de solicitudes, cambio de tarifa tercera edad.	83
4.2.2.16.	Proceso cambio de tarifa tercera edad.	84
4.2.2.17.	Atención de solicitudes, cambio de tarifa de discapacidad.	85
4.2.2.18.	Proceso cambio de tarifa de discapacidad.	86
4.2.2.19.	Atención de solicitudes, desconexión temporal.	87
4.2.2.20.	Proceso desconexión temporal del servicio.	88
4.2.2.21.	Atención de solicitudes, aprobación de planos eléctricos.	89
4.2.2.22.	Proceso aprobación de planos eléctricos.	90
4.2.2.23.	Atención de solicitudes, alquiler de reflectores.	91
4.2.2.24.	Proceso alquiler de reflectores.	91
4.2.2.25.	Atención de solicitudes, ingreso de dinero (subsidio de enfermedad).	92
4.2.2.26.	Proceso ingreso de dinero por subsidio de enfermedad.	92
4.2.2.27.	Atención de solicitudes, servicios varios (daños).	93
4.2.2.28.	Proceso servicios varios (daños).	93
4.2.2.29.	Atención de solicitudes, extensiones de red.	94
4.2.2.30.	Proceso extensiones de red.	94
4.2.2.31.	Atención de solicitudes, atención de reclamos.	95
4.2.2.32.	Proceso atención de reclamos.	95
4.2.2.33.	Atención de solicitudes, conexión circuito express.	96
4.2.2.34.	Proceso, conexión circuito express.	96
4.2.2.35.	Atención de solicitudes, plan renova.	97
4.2.2.36.	Proceso, plan renova.	98
4.2.3.	Manual de procedimientos recaudación.	99
4.2.4.	Introducción.	99
4.2.5.	Objetivo.	99

4.2.6.	Macro proceso agregador de valor.	100
4.3.	Matriz de caracterización del macro proceso recaudación	101
4.3.1.	Procedimientos.	102
4.3.1.1.	Atención de solicitudes, recaudación en línea.	102
4.3.1.2.	Proceso recaudación en línea.	103
4.3.1.3.	Atención de solicitudes, recaudación en línea por grupos de emisión, instituciones públicas.	104
4.3.1.4.	Proceso recaudación en línea por grupos de emisión, instituciones públicas.	105
4.3.1.5.	Atención de solicitudes, recaudación en línea por grupos de emisión, cooperativas.	106
4.3.1.6.	Proceso recaudación en línea por grupos de emisión, cooperativas.	107
4.3.1.7.	Atención de solicitudes, recaudación en línea caja varios.	108
4.3.1.8.	Proceso recaudación en línea caja varios.	108
4.3.1.9.	Atención de solicitudes, recaudación en semi línea.	109
4.3.1.10.	Proceso recaudación en semi línea.	109
4.3.1.11.	Atención de solicitudes, recaudación en diferido Banco Pacifico.	110
4.3.1.12.	Proceso recaudación en diferido Banco Pacifico.	111
4.3.1.13.	Atención de solicitudes, recaudación en diferido por grupos de emisión, rol de empleados.	112
4.3.1.14.	Proceso recaudación en diferido por grupos de emisión, rol de empleados.	113
4.3.1.15.	Atención de solicitudes, recaudación en diferido por grupos de emisión autoconsumo.	114
4.3.1.16.	Proceso recaudación en diferido por grupos de emisión autoconsumo.	115
4.3.1.17.	Atención de solicitudes, cortes y reconexiones del servicio eléctrico.	116
4.3.1.18.	Proceso cortes y reconexiones del servicio eléctrico.	117
4.3.1.19.	Atención de solicitudes, retiro de medidor.	118
4.3.1.20.	Proceso retiro de medidor.	119
4.3.1.21.	Atención de solicitudes, desconexión definitiva.	120
4.3.1.22.	Proceso, desconexión definitiva.	120
4.3.1.23.	Atención de solicitudes, liquidación de garantías.	121
4.3.1.24.	Proceso, liquidación de garantías.	121
4.3.1.25.	Atención de solicitudes, informe diario de recaudación.	122
4.3.1.26.	Proceso, informe diario de recaudación.	122
4.3.2.	Manual de procedimientos acometidas y medidores.	123
4.3.3.	Introducción.	123
4.3.4.	Objetivo.	123
4.3.5.	Macro proceso agregador de valor.	124
4.4.	Matriz de caracterización acometidas y medidores (instalaciones)	125
4.4.1.	Procedimiento.	126
4.4.1.1.	Atención de solicitudes, inspección de servicio eléctrico.	126
4.4.1.2.	Proceso inspección de servicio eléctrico.	127
4.4.1.3.	Atención de solicitudes, instalación de servicios nuevos.	128
4.4.1.4.	Proceso instalación de servicios nuevos.	129
4.4.1.5.	Atención de solicitudes, mantenimiento de acometidas y medidores en baja tensión.	130
4.4.1.6.	Proceso, mantenimiento de acometidas y medidores en baja tensión.	132
4.4.2.	Manual de procedimientos pérdidas comerciales.	133
4.4.3.	Introducción.	133
4.4.4.	Objetivo.	133
4.4.5.	Macro proceso agregador de valor.	133

4.5.	Matriz de caracterización	135
4.5.1.	Procedimientos.	136
4.5.1.1.	<i>Servicio ocasional</i>	136
4.5.1.2.	<i>Proceso, servicio ocasional</i>	137
4.5.1.3.	<i>Contrastación de medidores</i>	138
4.5.1.4.	<i>Proceso, contrastación de medidores</i>	139
4.5.1.5.	<i>Contrastación de medidores programados</i>	140
4.5.1.6.	<i>Proceso, contrastación de medidores programados</i>	141
4.5.1.7.	<i>Re facturación o reliquidación de medidores</i>	142
4.5.1.8.	<i>Proceso, re facturación o reliquidación de medidores</i>	143
4.5.1.9.	<i>Cambio de medidor</i>	144
4.5.1.10.	<i>Proceso, cambio del medidor</i>	145
4.5.2.	Manual de procedimientos lecturas y facturación	146
4.5.3.	Introducción	146
4.5.4.	Objetivo	146
4.5.5.	Macro procesos agregador de valor	147
4.6.	<i>Matriz de caracterización lecturas y facturación</i>	148
4.6.1.	Procedimientos	149
4.6.1.1.	<i>Lectura clientes residenciales</i>	149
4.6.1.2.	<i>Proceso, lectura de clientes residenciales</i>	150
4.6.1.3.	<i>Lectura, clientes especiales</i>	151
4.6.1.4.	<i>Proceso, lectura clientes especiales</i>	152
4.6.1.5.	<i>Pre taller de lecturas</i>	153
4.6.1.6.	<i>Proceso, pre taller de lecturas</i>	154
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
	CONCLUSIONES	155
	RECOMENDACIONES	157
	BIBLIOGRAFÍA	159
	ANEXOS	163

RESUMEN

El objetivo de este trabajo investigativo fue desarrollar un modelo de gestión basado en procesos para la dirección comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., con el fin de alcanzar los índices de calidad que son requeridos por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER.

En el análisis realizado, se determinó de manera clara cómo funciona la Institución en la actualidad, y como mejoraría con la implementación de la gestión por procesos, se determinó el talento humano necesario, además teniendo en cuenta que la atención al cliente, es un factor fundamental en la Institución, y al ser una empresa distribuidora de energía en la provincia del Cañar Cantón Azogues y Déleg, se recomienda que este trabajo de investigación sirva de base para la implementación de gestión por procesos para toda la Empresa, con esta implementación se mejorara los servicios a nuestros principales clientes, y se entregara un servicio de energía eléctrica con eficiencia y eficacia.

PALABRAS CLAVES. Gestión, procesos, índices, eficiencia, eficacia, cliente, talento humano.

ABSTRACT

The objective of this research was to develop a management model based on processes for the commercial management of the Electric Company Azogues C.A., in order to achieve the quality levels that are required by the Ministry of Electricity and Renewable Energy MEER.

In the analysis, it was determined clearly how the organization works today, and how would improve with the implementation of process management, human talent needed was determined, also taking into account that the customer is a factor fundamental to the institution, and being a power distribution company in the province of Cañar Canton Azogues and Deleg, it is recommended that this research as a basis for the implementation of process management for the entire company, with this implementation be improved services to our major customers and electricity service efficiently and effectively surrender.

KEYWORDS. Management, processes, indexes, efficiency, effectiveness, customer, human talent.

1. CAPÍTULO 1

1.1 Aspectos introductorios

1.1.1 Antecedentes.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tajador (2009: 9) indica que: “En la actualidad es una cuestión innegable el hecho que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito o al menos subsistir tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales”

Para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones mejorar su sistema de gestión.

Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea, o lo que es lo mismo la obtención de los objetivos establecidos, para el caso de estudio haremos una breve descripción de la Institución motivo de análisis.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A., Compañía Anónima, fue constituida mediante escritura pública, celebrada el 27 de febrero de 1972, con reforma al Estatuto Social realizada el 27 de enero de 1998, legalizada en la Intendencia de Compañías mediante resolución N° 98-3-11-119, recuperado de <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/nempresa/historia>.

En la actualidad, la Empresa, se encuentra normada bajo la ley del Sector Eléctrico, publicada en el suplemento del Registro Oficial N° 43, del 10 de octubre de 1996, Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP, publicada en el Registro Oficial, Suplemento N° 48, del 16 de octubre de 2009, siendo su última reforma el 13 de octubre de 2011, el Código de Trabajo, la Contraloría General del Estado, el Reglamento Interno, y la Contratación Colectiva, con revisión cada año. Recuperado de <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/nempresa/historia>.

El objetivo principal de Empresa Eléctrica Azogues C.A., es brindar el servicio público de electricidad a los cantones Azogues, Deleg, y sus parroquias urbanas y rurales. Su área de concesión está delimitada de la siguiente manera: por el lado norte, la parroquia Sageo; por

el lado sur, la parroquia Javier Loyola, sector Zhullin; por el lado este, la parroquia Rivera, con su último caserío Guangras, límite con el Chimborazo; y por el lado oeste, con la parroquia Solano, sector Zinin. El área de concesión de la Empresa es de 1187km², con una población de 76.164 habitantes, según el Censo del año 2010. Los clientes de la empresa sobrepasan los 33.000.

La Misión de Empresa Eléctrica Azogues es: “distribuir y comercializar energía eléctrica en condiciones técnicas y económicas óptimas para atender las necesidades de nuestros clientes como fundamento básico de la sociedad, en sujeción al marco legal vigente, buscando rentabilidad social y equilibrio económico sostenido a través de procesos de mejora continua, y protección del medio ambiente”, recuperado de <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/planestrategico>.

En talento humano disponible en Empresa Eléctrica Azogues, es de 137 trabajadores y servidores, comprometidos a cumplir el objetivo común de la empresa, personal capacitado, motivado, con deseos de superación, y de grandes logros institucionales. La relación cliente trabajador es de 240 clientes por trabajador.

1.1.2 Planteamiento del problema.

Las empresas comercializadoras de energía eléctrica, tienen como objetivo primordial la distribución y prestación del servicio eléctrico en toda su área de concesión mediante la compra, comercialización, y distribución de energía eléctrica, la Empresa Eléctrica Azogues, debe cumplir de mejor forma el rol de prestación de servicios ya sean estos técnicos comerciales o administrativos, en los actuales momentos la Institución dispone de un Plan Estratégico aprobado en el año 2015 diciembre 22, en el que se hacen constar sistemas de gestión por procesos a futuro, es por esta razón que la Institución se ve obligada a implementar dichos sistemas para mejorar la gestión empresarial, por lo que nos vemos en la necesidad imperiosa de hacer un análisis en la Empresa Eléctrica Azogues, mas aun cuando el Gobierno Nacional esta implementado programas emblemáticos como él (PEC), programa de cocción eficiente y RENOVA, cambio de refrigeradoras, para plantear el problema realizaremos un análisis de que es lo que sucede en los actuales momentos en la Institución caso de estudio:

La Empresa Eléctrica Azogues C.A., fundada el 27 de febrero de 1972, es una empresa distribuidora de energía eléctrica a los cantones Azogues, y Deleg, con un área de concesión

de aproximadamente 33.000 clientes. Desde sus inicios ha prestado el servicio a toda la colectividad Azogueña, en lo que se refiere a la comercialización de la energía eléctrica, y sus agregados como son: mantenimiento de líneas de baja tensión, mantenimiento de líneas en media tensión, alumbrado público urbano y rural, construcción de redes en media y baja tensión, instalación de medidores, lecturas cortes y reconexiones, y colocación de eventuales. Desde el año 2010, brinda el servicio de internet banda ancha.

En la actualidad, la empresa posee una dirección de comercialización, compuesta por los departamentos de clientes, pérdidas comerciales, acometidas y medidores, y recaudación. Estos departamentos atienden todos los reclamos comerciales que se presenten, ya sea por corte o reconexiones del servicio, instalación de nuevos abonados, reubicación de contadores de energía, re facturación del consumo por hurto de energía, colocación de eventuales, entre otros.

El avance tecnológico, implica la necesidad de adaptarse a los entornos cambiantes. La Empresa Eléctrica Azogues, está obligada a alcanzar niveles de competitividad que le permitan mantener su participación y posicionamiento en los segmentos en los cuales presta los servicios, por lo que es necesario el desarrollo de la gestión por procesos en la Empresa, con el fin de alcanzar niveles de productividad altos.

En el sector eléctrico, caso particular de la distribución y comercialización de la energía eléctrica, aún no se ha logrado adaptar completamente a las exigencias del mercado. Tal es el caso que el Gobierno Nacional, en los actuales momentos está impulsando la creación de ocho centrales hidroeléctricas, con el objetivo fundamental de cubrir la demanda de energía que provocara el plan de cocción energética, cocinas de inducción, y a futuro el calentamiento de agua para reemplazar los calefones por dispositivos eléctricos. Esto obliga a Empresa Eléctrica Azogues, a afrontar nuevos desafíos de un mercado competitivo y globalizado.

En este contexto de profundas incertidumbres para la organización, surge la gran necesidad de ser eficientes, en la utilización de los recursos que se dispone. Por ello, es necesario modernizar la organización, con el propósito de poder alcanzar niveles de desarrollo buscando y acoplado sistemas de gestión por procesos que posibiliten un manejo adecuado y eficiente de los factores de producción.

Por esta razón, se da la necesidad de adoptar nuevos modelos de gestión, que permitan corregir las caducas estructuras organizacionales, debido a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha hecho necesario el plantear retos desde el punto de vista administrativo y organizativo de la Institución.

Los problemas que se detallaron, se agudizan más cuando las empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica, operan en mercados reducidos en donde el número total de abonados (clientes de energía eléctrica), no constituye una ventaja competitiva que permita generar ingresos, y éstos ayuden a cubrir los costos de operación y mantenimiento, además de sus sostenibilidad en el mercado, a esto se suma que Empresa Eléctrica Azogues, depende principalmente de la venta de energía a Industrias Guapan, empresa cementera que representa el 47% del total de la venta de energía. Si la empresa eléctrica no toma medidas que les permita acoplar un sistema de gestión por procesos, y adaptarse a los mercados cada vez más exigentes, esta va camino a la absorción de la empresa eléctrica vecina, como es la Regional Centro Sur.

Para superar el problema, la empresa debe desarrollar modelos de gestión por procesos acorde a sus necesidades, de manera que le permita alcanzar los niveles de eficiencia y efectividad deseados. Por ello, es importante analizar la organización desde adentro, mediante el estudio de su cadena de valor y sus componentes a fin de determinar un modelo de gestión basado en procesos, en donde el cliente se constituya en la pieza fundamental para el desarrollo de las actividades.

1.1.3 Justificación e importancia de la propuesta.

El enfoque basado en procesos, sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso, todos los participantes de los procesos son responsables del producto final, la secuencia de actividades agrega valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones, con estos antecedentes realizaremos el análisis para justificar la importancia de implementar gestión por procesos en la Empresa caso de estudio:

El Gobierno Nacional, conjuntamente con el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable – MEER., está llevando a cabo el plan de cocción eficiente, que consiste en cambiar el consumo de gas licuado de petróleo (GLP), a cocción por medio de energía eléctrica. Para

que este proyecto tenga los resultados esperados, el Gobierno Nacional está llevando a cabo 15 proyectos emblemáticos de generación hidráulica, entre ellos, destaca el proyecto Coca Codo Sinclair, Toachi Pilatón, San Francisco, la repotenciación del proyecto Baba, en la provincia del Azuay y Cañar, el proyecto Dudas Mazar, Cardenillo, Sopladora, entre otros.

Empresa Eléctrica Azogues, al igual que el resto de empresas distribuidoras de energía eléctrica, tiene que afrontar grandes cambios que exige el Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER, para brindar un servicio de calidad a los clientes del área de concesión. En este contexto, la empresa necesita implantar un sistema innovador en la Dirección Comercial, de tal manera que la investigación que se propone sea un aporte importante al desarrollo de la Institución, por lo que es imperativo el cumplimiento de procedimientos y técnicas que serán abordados en el presente trabajo de investigación.

En el trabajo, se analizará la problemática presentada en la Dirección Comercial, con la posterior propuesta de crear estructuras de procesos que mejoren la calidad del suministro y comercialización de energía eléctrica, permitiendo brindar un servicio ágil y oportuno a los usuarios de Empresa Eléctrica Azogues.

Beltrán, et, al (2009 : 17) indica que: “El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados y así se recoge tanto en la familia de las normas ISO 9000, y/o las directrices de la norma ISO 9004”.

Bertrán et, al (2009 : 20), manifiesta lo siguiente: Proceso “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

Desarrollar en la Empresa Eléctrica Azogues C.A. procesos que permitan evaluar las distintas actividades que se desarrollan en la dirección comercial, mediante la fundamentación teórica y trabajo en el campo, esto con el fin de alcanzar índices de calidad y productividad que son requeridos por los organismos de control.

1.2.2 Objetivos específicos.

- ✓ Determinar una metodología de gestión por procesos que aporte una forma estructurada para definir el nivel de servicio que desea prestar la Empresa, coordina actividades de las diferentes unidades funcionales que intervengan en los procesos, definir una estructura de indicadores que permitirá llevar un control de eficiencia y eficacia conseguidas, y detectar las oportunidades para la mejora.
- ✓ Realizar un levantamiento de la información, mediante la entrevista con todos los involucrados de las unidades funciones para evaluar la situación actual de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.
- ✓ Establecer para la Empresa Eléctrica Azogues C.A. mediante un sistema de gestión por procesos, indicadores que permitan evaluar periódicamente los avances alcanzados, detectar los inconvenientes, y poder tomar decisiones correctas que vayan en beneficio de nuestros clientes. y empresa.

1.2.3 Alcance.

Empresa Eléctrica Azogues, desde sus inicios ha venido funcionando con un sistema orgánico estructural, en donde la Gerencia, es en el mayor nivel administrativo, al que se reportan todas las gestiones realizadas, la dirección comercial en los actuales momentos es una área sumamente importante en la empresa, es por esta razón que se ha considerado para el estudio de investigación, esta área posee jefaturas que brindan atención al cliente por medio de la prestación de servicios, en los actuales momentos los procedimientos están mal direccionados, no existen responsables del producto final, con la implementación de gestión por procesos en la dirección comercial, se identificara y gestionara numerosos procesos interrelacionados que interactúen, a menudo el resultado de un procesos constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso, con este procedimiento, todos los integrantes de los procesos, serán los responsables del producto final, además la implementación de gestión por procesos, permitirá evaluar los avances por medio de los indicadores de gestión que se determinen a cada proceso,

el alcance estará direccionado a toda la dirección comercial y sus jefaturas, para en lo posterior hacerlo extensivo a los otros niveles de la Empresa.

2. CAPITULO 2

2.1 Marco teórico

2.1. Gestión por procesos.

2.1.1. Definición.

López (2011: 39), indica que *“para que las organizaciones opere de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”*.

Para Miranda (2012:49), *“el proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman los insumos, agregándoles valor, en productos, servicios o resultados, que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución del proyecto”*.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tajador (2009: 38), acuerdan que los procesos:

Tienen como objetivo final determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo, esto implica que la descripción de un procesos se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y gestión del proceso (pág.38).

En base a lo enunciado anteriormente, se puede destacar que los procesos son actividades que obligatoriamente se deben dar para poder cambiar un producto, desde un inicio que es la entrada del proceso, agregándole valor a las actividades que se llevan a cabo, y como resultado se tiene un producto o servicio que es la salida del proceso. Todo este proceso debe estar en continuo proceso de retroalimentación para seguir mejorando el mismo.

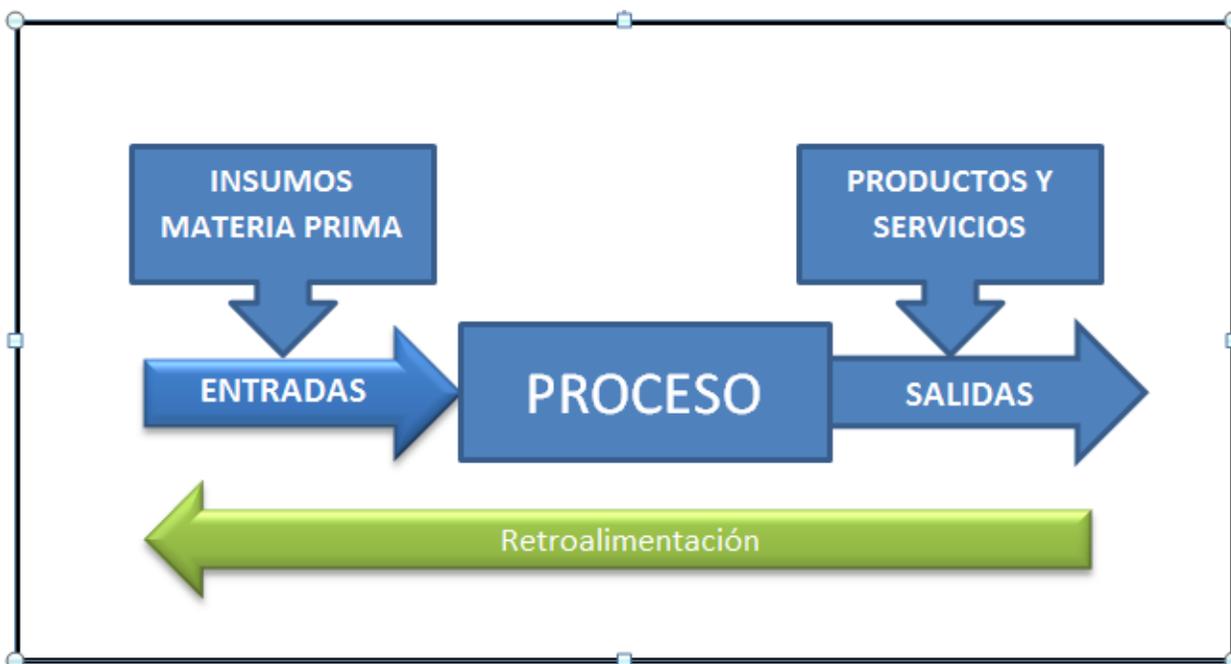


Fig. 1. Esquema gráfico de la secuencia de un proceso.

Como se puede observar en las entradas del proceso se necesita de insumos que resulta ser la materia prima. Luego en el proceso se debe implementar un valor agregado, para finalmente tener una salida que puede ser un producto o servicio. Esto necesariamente debe estar siempre retroalimentándose para una mejora continua.

2.1.2. Aspectos generales.

2.1.2.1. Elementos de un proceso.

Todo proceso, al menos según es entendido, por el entorno de la gestión de la calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos (ISO 9001):

- Finalidad.
- Requerimientos del cliente.
- Entradas.
- Salidas.
- Recursos.
- Propietarios.
- Indicadores.
- Clientes.

2.1.2.1.1. Finalidad.

Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha (ISO 9001).

La finalidad hace referencia al conjunto de tareas elementales, desde un inicio hasta culminar con la misma, siempre pensando en la satisfacción del cliente.

2.1.2.1.2. Requerimientos del cliente.

Beltrán et al. (2009: 14), indica que es necesaria la capacidad para generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Esto se refiere a lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva (ISO 9001).

En consecuencia, el cliente es la persona más importante en la organización, pues los procesos que se implanten deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades apremiantes de los clientes.

2.1.2.1.3. Entradas.

(Miranda 2012: 49). Todo proceso suele estar encadenado pues los resultados de unos se convierten en insumos de otros. Cada proceso se distingue por sus entradas, por la aplicación de técnicas y por sus salidas.

(Miranda 2012: 49). Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos, como elementos humanos.

López (2011: 39), respecto a la entrada de un proceso señala que *“para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”*.

En base a los enunciados de los autores, las entradas de los procesos son los insumos, la materia prima que necesariamente se debe poseer para iniciar el proceso, que luego cambiara a un producto final.

2.1.2.1.4. Salidas.

(Miranda. 2009: 50), define a las salidas como “*los documentos, información o productos que serán utilizados en el proceso*”.

Para Beltrán, et. al. (2009:14), el hecho de considerar las actividades agrupadas entre si constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados, ya que los procesos deben obtener resultados que son el producto final o salidas y en la mayoría de casos son el insumo inicial para el siguiente proceso.

Los enunciados de los autores, indican claramente que la salida de los procesos, es el resultado final de un bien o servicio que cumpla con las necesidades o exigencias de los clientes.

2.1.2.1.5. Recursos.

ISO (9001), define los recursos como “*medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera*”.

Miranda (2009:210), indica que “*los recursos son las personas, instalaciones, materiales y elementos necesarios para la realización de una tarea*”.

Concluyendo, se puede afirmar que los recursos son parte importante en la consecución de los objetivos. Estos recursos no son únicamente financieros, son recursos humanos, materiales, instalaciones físicas, entre otros.

2.1.2.1.6. Propietarios.

Se debe indicar que “*los propietarios son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo*” (ISO 9001).

López (2011:107), señala que todos los individuos empleados en las organizaciones, incluidos los contratados a tiempo parcial, temporales, son responsables de los procesos que están a cargo.

En base a los criterios vertidos, los propietarios son los responsables directos del proceso que se encuentren realizando. Es por esta razón que el proceso no puede fallar en ninguno de los casos. De ser así, esto ocasiona los famosos cuellos de botella, que generalmente retrasan en la producción de bienes y/o servicios, lo que genera el que no se alcance las metas trazadas.

2.1.2.1.7. Indicadores.

Los indicadores son considerados por López (2011:35) como una *“medida de la actuación de una organización que se usa para evaluar la eficiencia y la calidad de una acción determinada”*.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos (Coello 2013). Además, para este autor, los indicadores:

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. (párr. 2).

En base a la información recabada se puede afirmar que los indicadores son herramientas que permiten evaluar el cumplimiento de los procesos.

2.1.2.1.8. Clientes.

López (2011: 35) considera que *“el cliente es la organización o persona que recibe un producto”*.

Según Beltrán (2009: 17) *“las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”*.

En toda organización, y concordando con los enunciados de varios autores, se puede llegar a concluir que los clientes son la parte fundamental de las organizaciones. Sin clientes no

existe necesidad de tener procesos. Por consiguiente, los clientes son los beneficiarios de los procesos, son las personas a quienes se les entrega el producto terminado.

2.1.3. Clasificación de los procesos.

Los procesos se clasifican en: Procesos claves, procesos estratégicos, procesos operativos, y, procesos de apoyo.

2.1.3.1. *Procesos claves.*

Muro (2010), expresa que *“todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos son igual de importantes. Existen dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más importantes que otros”* (párr. 1). Pérez (2008), indica que:

Debe existir una total coherencia entre estos tres elementos: escenario (es decir, el entorno competitivo de la empresa, sobretodo clientes actuales y potenciales y competidores), estrategia (definida a través de objetivos, estrategias y procesos clave) y organización (integrada por la estructura organizativa, cultura, sistemas y procedimientos). La mayor parte de los directivos, consideran que la alineación de estos tres elementos es una realidad en su empresa pero es necesario aportar evidencias para confirmar dicha suposición (párr. 10).

En toda organización, existen varios procesos para llegar a obtener un producto final, pero todos los procesos no son iguales. Se tiene entendido que todos los procesos son importantes, pero existen algunos que requieren de un tratamiento especial: Estos son los procesos claves en las organizaciones.

2.1.3.2. *Procesos estratégicos.*

Según Camisón (2009), los procesos estratégicos *“son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.”* (párr. 3).

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias que permiten llevar adelante la organización. Están en relación directa con la misión y visión de la organización: Estos procesos involucran al nivel jerárquico de la organización.

2.1.3.3. **Procesos operativos.**

Guerrero (2011) define a los procesos operativos indicando que *“transforman los recursos en el producto y/o servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo”* (párr. 1.)

Los procesos operativos *“combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa”* (Pérez 2008).

En base a los enunciados, se puede señalar que los procesos operativos permiten generar un producto o servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción al mismo.

2.1.3.4. **Procesos de apoyo.**

Se definen los procesos de apoyo, como *“los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.”* (Camisón, 2009, párr. 4).

Se define al proceso de apoyo (Pérez 2008), como:

Las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirán:

- El proceso de gestión de los recursos humanos.
- El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- El proceso de gestión de proveedores.
- La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad (párr. 3).

En toda organización deben existir procesos de apoyo. Estos son los alimentadores de los procesos claves, estratégicos, y operativos en las organizaciones. Su objetivo común es el asesoramiento a los procesos principales.

2.1.4. Principios de la gestión por procesos, gestión de la calidad.

La familia de la norma ISO 9000, se sustenta en ocho principios de la gestión de la calidad, y constituye una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la norma ISO 9001 y las directrices de la norma ISO 9004.

2.1.4.1. *Enfoque al cliente.*

Es importante indicara que *“las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”* (Beltrán et. al. 2009: 17).

Todas las organizaciones deben estar conscientes que el objetivo principal en éstas es la satisfacción al cliente. Se deben realizar estudios sobre las necesidades actuales y futuras. Con los resultados que arrojen los mismos, tienen que estar preparadas para cuando el cliente lo requiera y así satisfacer sus necesidades.

2.1.4.2. *Liderazgo.*

Se señala que *“los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”* (Beltrán et. al. 2009: 17).

Lussier y Achua (2012: 6) manifiestan que el liderazgo *“es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”*.

En la gestión de la calidad, el liderazgo juega un papel muy importante en las organizaciones, debido a que la persona que lidera la organización debe estar consciente que toda la responsabilidad de la aplicación de procesos y dirección de la organización es responsabilidad de él y del grupo directivo de la organización.

2.1.4.3. *Participación del Personal.*

Se define como *“personal a todos los niveles, a la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”* (Beltrán et. al. 2009: 17).

El talento humano de las organizaciones es la parte principal y fundamental para una buena aplicación de procesos. Si las organizaciones capacitan a su personal, éste no tendrá

problemas para afrontar los cambios que se dan, por la implementación de procesos. En cambio, si el talento humano, no se encuentra capacitado, rechazará los cambios que pretendan hacerse al momento de incursionar en la gestión por procesos.

2.1.4.4. **Enfoque basado en procesos.**

González (2013), llegó a definir al enfoque basado en procesos como “un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados” (párr. 1).

Beltrán et. al. (2009:17), al respecto manifiestan que *“un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”*.

En base a lo anterior, claramente se concuerda que en las organizaciones para obtener resultados satisfactorios, se debe aplicar la gestión por procesos.

2.1.4.5. **Enfoque de sistema para la gestión.**

Un sistema de gestión, de acuerdo a Gómez (2009), es *“un conjunto de procesos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objetivo. El objetivo de los sistemas de calidad es aumentar la satisfacción de los clientes”*.

Beltrán et. al. (2009:17), indica que *“identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos”*.

Los autores concuerdan en que aplicar procesos en las organizaciones conlleva a que se cumpla las metas y objetivos trazados en las instituciones.

2.1.4.6. **Mejora continua.**

Sobre la mejora continua, Morales (2010: 3), indica que:

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, estamos siempre en un proceso de cambio de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo ininterrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Beltrán et. al. (2009:17), expresa que *“la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”*.

Las organizaciones deben estar conscientes que cuando se termina un proceso, y este es entregado a los clientes, éste no termina ahí, ya que se debe pensar que a futuro. El producto y/o servicio necesitará cambios, y las organizaciones deben estar preparadas para afrontar esos cambios.

2.1.4.7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**

Valda (2011), respecto al enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, indica que: Debe estar basado en el análisis de los datos y la información. Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos más que en intuiciones, deseos y esperanzas. El sistema de gestión de la calidad debe ayudar a mejorar la calidad de la información obtenida así como las fuentes de información. Con buena información se pueden hacer estudios y análisis de futuro y mejorar los servicios prestados a corto plazo.

Un “problema” que presentan los datos es su aceptación por parte del personal. Los datos son fríos y basados en hechos reales y, por tanto, son objetivos. No hay que perder el tiempo ni perderse en recriminaciones de si los datos son negativos. El personal ha de autoanalizarse con la ayuda del resto del colectivo para intentar mejorar los resultados, conseguir las metas y objetivos marcados por Dirección. Han de señalarse los defectos y poner un pronto remedio sin perjudicar a ningún miembro o proceso de la organización. Los hechos son los hechos y es responsabilidad de todos aceptarlos y ponerles remedio.

Para Beltrán et. al. (2009:17), *“las decisiones basadas eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”*.

Para la toma de decisiones, el personal que se encuentre encargado de realizarla deberá tener presente que la información que recoja deberá ser la correcta, porque de esto depende los resultados que se obtengan.

2.1.4.8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.*

En referencia a las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, se indica que (Beltrán et al, 2009: 7). *“una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”*

Roldan (2013), manifiesta que una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor:

Beneficios claves:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un entorno cambiante o a las necesidades y expectativas del Cliente.
- Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relación mutuamente beneficiosa con el proveedor se implementa mediante:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Poner en común experiencias y recursos con los aliados de la Organización.
- Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- Comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y logros obtenidos por los proveedores.

En las organizaciones, las relaciones con los proveedores deben ser mutuamente coordinadas, esto con el objetivo de que ambos salgan beneficiados. La organización aumenta la capacidad para crear valor, mientras que los proveedores mantienen sus negocios por entrega de materia prima activa, se considera el ganar, para las dos partes.

2.1.4.9. **Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.**

En cualquier proceso de mejora y de avance hacia la excelencia es necesario contar con diversos instrumentos que posibiliten ordenar, medir, comparar y estructurar información, de manera que permitan, tanto generar nuevas ideas como resolver los diferentes problemas que se vayan presentando. Las herramientas para la gestión de la calidad, según las normas ISO 9001:2008 se las define de la siguiente manera:

2.1.4.10. **Manual de procesos.**

Beltrán et. al. (2009:20), Toda organización debe poseer un manual de procesos en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, que sea fácil de entender, y que permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos y Procedimientos, documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en una organización. Se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

El Manual de Procesos de una organización, es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

2.1.4.11. Diagrama de flujo de procesos.

Beltrán et. al. (2009:26), señala que la descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, en donde se puede representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto debido a que se permite una percepción visual del flujo y las secuencias de las mismas, incluyendo las entradas y salidas de las mismas para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que debería recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, como se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata por tanto de un esquema “quién – qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

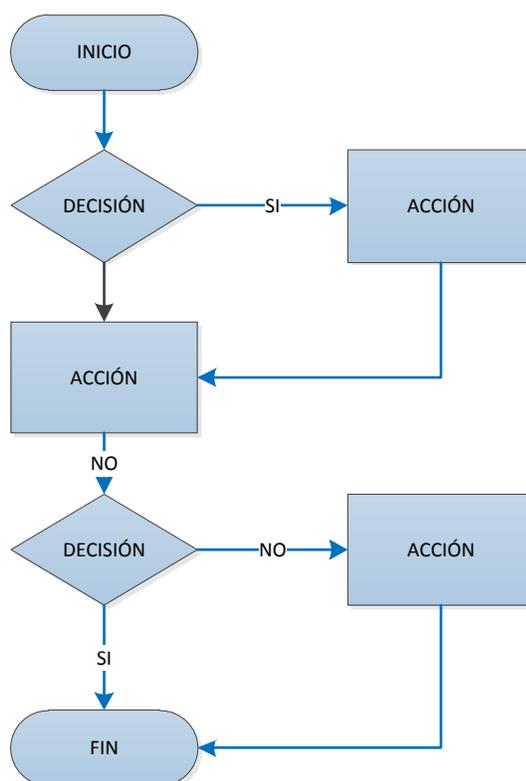


Fig. 2. Diagrama flujo de procesos.

El diagrama de flujo para (García. 2010), es una hoja impresa de un libro que contiene una serie de símbolos, cada uno de los cuales describe en forma simple una parte del procesos. Los símbolos están interconectados por segmentos de línea recta dispuestos en trayectorias oblicuas y tortuosas. El mencionado diagrama de flujo cualitativo, descrito de esta manera, se emplea frecuentemente para ilustrar la organización general de un proceso, químico por ejemplo, pero en la industria tiene poco valor.

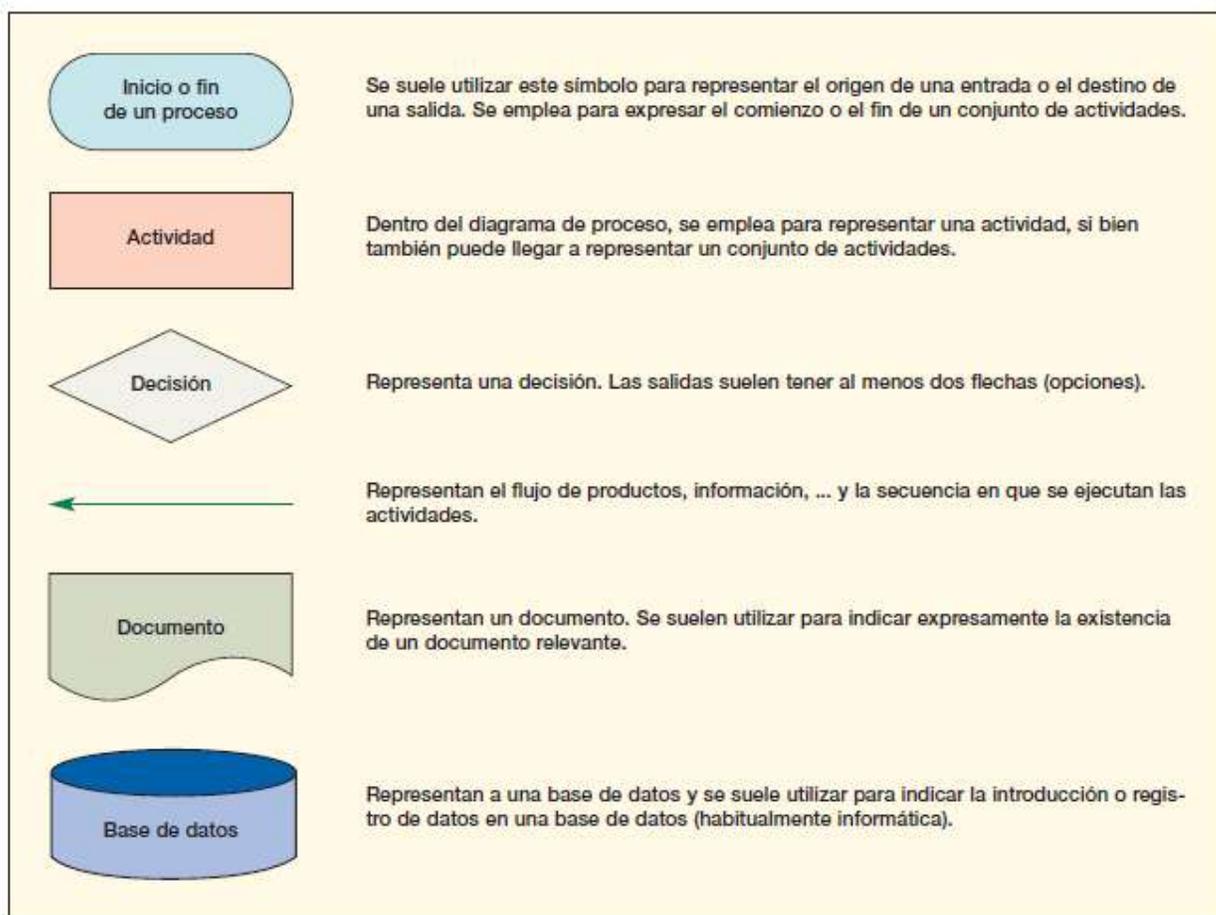


Fig. 3. Símbolos habituales para la representación de diagramas.

En consecuencia y en base a las definiciones de los autores, se puede determinar que el diagrama de flujo se realiza por medio de una representación gráfica, indicando los pasos y procedimientos para realizar el proceso, los que comienzan con una entrada, luego se

efectúan acciones que son los agregados, para culminar con una salida que es el proceso final.

2.1.4.12. *Indicadores.*

López (2011), manifiesta que un indicador es una “*medida de la actuación de una organización que se usa para evaluar la eficiencia, la eficacia, y la calidad de una acción determinada*”.

Respecto a los indicadores de gestión, Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), señalan lo siguiente:

La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de los objetivos institucionales y de procesos. Una de las herramientas más utilizadas, está representada por los indicadores de gestión. En los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen, sirviendo para facilitar a la alta dirección, la revisión de sistemas de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas.

A veces, las personas tienden a confundir el término indicador con índice. Indicador es una variable o atributo objeto de medición o valoración. El indicador, es una herramienta de medición, y medir es comparar un valor actual con respecto a un referente, mientras que Índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador (pág. 347).

Los indicadores, a juicio de Beltrán et. al. (2009) son el “*soporte de información (habitualmente expresión numérica), que representan una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo, se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación, variables de control asociados*” (pág. 35).

En base a lo señalado por los autores, los indicadores son la información que se presenta en forma de datos y que ayuda a la medición de una actividad, proceso o acción determinada, relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, haciendo factible evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.1.4.13. **Reingeniería.**

Piedra (2014), respecto a la reingeniería de procesos, señala que:

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad. La Reingeniería de Procesos, es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización, y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa. En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Se enfoca en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado. Es muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, así como para mejorar la motivación y la participación del personal. (párr. 1).

Hammer y Champy (1994) definen la reingeniería *“como un replanteamiento y rediseño radical de los procesos, para conseguir mejoras sustanciales en el rendimiento -en términos de coste, calidad, servicio y rapidez-”* (pág. 32).

En conclusión, la reingeniería es el rediseño de un proceso que cambia toda la estructura de la organización. Es volver a cero y empezar nuevamente con los conocimientos claros de qué es lo que se quiere cambiar, para llegar a un objetivo común que es la satisfacción al cliente. Las organizaciones que implementen el proceso de reingeniería tienen que cambiar las reglas y políticas tradicionales que aplicaban con anterioridad, y estar dispuestos a implementar cambios que se verán reflejados en resultados cada vez más productivos.

2.1.4.14. **El Benchmarking.**

Se define al Benchmarking (Campos 2011), como *“el proceso continuo de medir productos servicios y prácticas contra los competidores más duros, o aquellas compañías conocidas como Benchmarking líderes en la industria”*.

De acuerdo a López (2011), el Benchmarking, *“es el proceso que una organización se compara y mide continuamente sus procesos con los del líder de cualquier lugar del mundo*

para obtener información que le ayude a adoptar acciones que le ayude a mejorar su rendimiento” (pág. 107).

En conclusión, se puede determinar que el benchmarking, es una herramienta muy importante en las organizaciones, que permite medir cuál es la realidad de la empresa, comparando con las del medio (competencia). No debe confundirse con el espionaje industrial. El benchmarking, ayuda a mejorar los procesos defectuosos en las organizaciones, por medio de comparaciones con otras de las mismas características y que presten los mismos servicios.

2.1.5. Metodología para la mejora de procesos.

En las instituciones modernas de hoy en día, es común observar que cada organización posee una metodología para la mejora continua de sus procesos. Una organización que no posea certificación ISO, en gestión de la calidad, no puede sostenerse en el mercado competitivo. La metodología debe estar orientada a satisfacer las fuertes demandas de los clientes que son el insumo más importante en las organizaciones.

En los proyectos de mejora, existen numerosas prácticas, técnicas y metodologías que ayudan a cubrir las diferentes necesidades de la organización. La aplicación de estas depende de los requerimientos y exigencias, tanto de la organización como del mercado. Es importante considerar una estrategia adecuada y tomar la mejor decisión, que vaya en beneficio de la organización, y que se ajuste a sus necesidades.

2.1.5.1. Metodología.

Auliso, Miles y Quintillan, definen a la metodología como *“una manera sistémica o claramente definida de alcanzar un fin, es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”*, (pág. 6). La metodología no es la respuesta a lo que se busca en sistemas de procesos, no es la forma de encontrar la salida y la solución a los procesos. La metodología nos enseña el camino que debemos seguir para llegar a conseguir un sistema de gestión por procesos. Se debe tener claro que la metodología no es un sistema rígido de reglas y normas que debemos seguir estrictamente, la metodología debe ser flexible y fácil de entender y aplicar.

2.1.5.2. Métodos.

Pérez (2012) señala que:

En los proyectos de mejora existen numerosas prácticas, técnicas y metodologías que ayudan a cubrir las diferentes necesidades de la organización. La aplicación de unas u otras, depende de los requerimientos del negocio y las exigencias del mercado. Es importante considerar una estrategia adecuada y tomar de cada una lo que mejor se ajuste a la organización. Entre las técnicas más comunes tenemos los métodos ágiles, ISO 9000, Balanced Scorecard, BPMN. (párr. 1).

2.1.5.3. **Métodos ágiles.**

Los métodos ágiles, son un grupo de metodologías de desarrollo de software basado en el desarrollo interactivo, donde las necesidades y las soluciones evolucionan a través de la colaboración entre equipos interdisciplinarios auto-gestionados. El término surge en el año 2001, cuando se elaboró el Manifiesto Ágil. Los métodos ágiles en general, promueven un proceso disciplinado de gestión del proyecto que promueve una inspección frecuente y la adaptación, una filosofía de liderazgo que fomente el trabajo en equipo, la auto-organización y la rendición de cuentas, un conjunto de mejores prácticas de ingeniería que permiten la rápida entrega de software de alta calidad, y, un enfoque de negocios el desarrollo que se alinea con las necesidades del cliente y los objetivos de la empresa (Pérez 2012).

2.1.5.4. **Métodos ISO 9000.**

Pérez (2012) señala que las normas ISO 9000:

Son normas de calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

López (2011) identifica a las ISO 9000, como el “conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, que desde su publicación inicial en 1987, ha obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad”.

La familia de las normas ISO 9000 del año 2000, (edición en vigor actualmente), está constituida por tres documentos básicos:

- ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad: conceptos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos.
- ISO 9004: Sistema de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora (pág. 16).

2.1.5.5. **Balanced Scorecard.**

El Balanced Scorecard es un sistema de administración o administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.) por Robert Kaplan y David Norton (Pérez 2012).

2.1.5.6. **BPMN.**

Pérez (2012) indica que el BPMN es:

Una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo. Fue inicialmente desarrollada por la organización BPMP, y es actualmente mantenida por el OMG. Su versión actual es la 1.1 y hay una versión futura propuesta, la 2.0. Proporciona una notación estándar, fácilmente leíble y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio. Entre estos interesados están los que definen y redefinen los procesos, los responsables de implementar los procesos y los que monitorean y gestionan los procesos. Establece un lenguaje común entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

2.1.6. Indicadores de gestión.

Rojas et. al. (2012), manifiestan lo siguiente:

Los indicadores de gestión son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logra las metas previstas.

A veces, las personas tienden a confundir el término indicador con índice. Indicador es una variable o atributo, objeto de medición o valoración; es una herramienta de medición, y medir es comparar un valor actual con respecto a un referente, mientras que Índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador (pág. 347).

Miranda (2009), manifiesta lo siguiente:

Uno de los desafíos para el gerente del proyecto y su equipo es precisar algunos indicadores de calidad para luego utilizarlos a través de diferentes métodos de captura y análisis y hacer derivar disposiciones conductuales a corregir o enmendar el rumbo a mantener la conducta si la situación amerita. Cada proyecto, dado su especificidad, tiene su particular exigencia en cuanto a indicadores o índices de calidad que permita su utilización adecuada y un formato de medición confiable.

En base a los enunciados antes descritos, podemos definir a indicadores de gestión como herramientas que facilitan a las personas encargadas de supervisar los procesos (administradores), a tomar decisiones para lograr las metas planteadas.

2.1.6.1. Tipos de indicadores.

(Rojas et. al 2012; 350). Los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

2.1.6.2. Según su tipo.

Según su tipo, los indicadores pueden ser: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

2.1.6.3. Según su naturaleza.

Los indicadores, según su naturaleza, son de: eficiencia, eficacia y efectividad.

2.1.6.4. De eficiencia.

La relación entre el resultado alcanzado y el resultado previsto es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de objetivos. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos necesarios.

2.1.6.5. **De eficacia.**

Los indicadores de eficacia, hacen referencia a la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanza los resultados planificados, es decir, es al logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de eficacia, se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas.

2.1.6.6. **De efectividad.**

Los indicadores de efectividad se refieren a la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles, es decir, es el grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de efectividad son los que se conocen como de “impacto”, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.

2.1.6.7. **Según su aplicación.**

Los indicadores según su aplicación, pueden ser de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos.

2.1.6.8. **Ficha técnica de un indicador.**

La ficha técnica de un indicador u hoja de vida, es una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que éste representa. Este documento facilita la visualización de las principales características del indicador mostrando el desempeño de los procesos, el producto o el sistema de gestión. La ventaja de esta herramienta es que permite analizar simultáneamente varios elementos en una sola hoja.

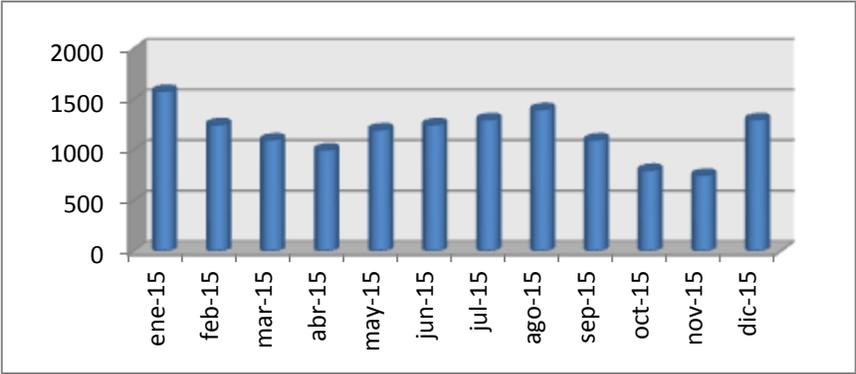
FICHA TÉCNICA DE UN INDICADOR																												
COMPAÑÍA:	PROCESO:	CÓDIGO FICHA:																										
Objetivo relacionado: fabricar productos confiables y de calidad para optimizar los tiempos de entrega al consumidor final.																												
INDICADOR	ÍNDICE	META																										
Calidad	Unidades conformes/unidades producidas	90%																										
Fuente de información:		Frecuencia toma de información:																										
Frecuencia de análisis:		Responsable del análisis:																										
 <table border="1"> <caption>Data for Figure 4: Monthly Values for 2015</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ene-15</td><td>1650</td></tr> <tr><td>feb-15</td><td>1300</td></tr> <tr><td>mar-15</td><td>1150</td></tr> <tr><td>abr-15</td><td>1050</td></tr> <tr><td>may-15</td><td>1250</td></tr> <tr><td>jun-15</td><td>1300</td></tr> <tr><td>jul-15</td><td>1350</td></tr> <tr><td>ago-15</td><td>1450</td></tr> <tr><td>sep-15</td><td>1150</td></tr> <tr><td>oct-15</td><td>850</td></tr> <tr><td>nov-15</td><td>800</td></tr> <tr><td>dic-15</td><td>1350</td></tr> </tbody> </table>			Month	Value	ene-15	1650	feb-15	1300	mar-15	1150	abr-15	1050	may-15	1250	jun-15	1300	jul-15	1350	ago-15	1450	sep-15	1150	oct-15	850	nov-15	800	dic-15	1350
Month	Value																											
ene-15	1650																											
feb-15	1300																											
mar-15	1150																											
abr-15	1050																											
may-15	1250																											
jun-15	1300																											
jul-15	1350																											
ago-15	1450																											
sep-15	1150																											
oct-15	850																											
nov-15	800																											
dic-15	1350																											
Análisis:																												

Fig. 4. Ficha técnica de un indicador.

2.1.7. **Balanced Scorecard.**

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al Balanced Scorecard –BSC- , como una herramienta o metodología. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

(Según Mario Vogel), el Balanced Scorecard, le ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Las cuatro categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos con los procesos, capacitación, innovación y crecimiento. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el Balanced Scorecard puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

2.1.7.1. Perspectivas del Balanced Scorecard.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Scorecard, no es indispensable que estén todas ellas. Estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.1.7.2. Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico. De hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2.1.7.3. Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

La perspectiva del cliente, rinde información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "*La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior*" (Kaplan & Norton).

2.1.7.4. Perspectiva de procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

2.1.7.5. *Perspectiva de formación y crecimiento.*

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí, se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr la formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente, son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

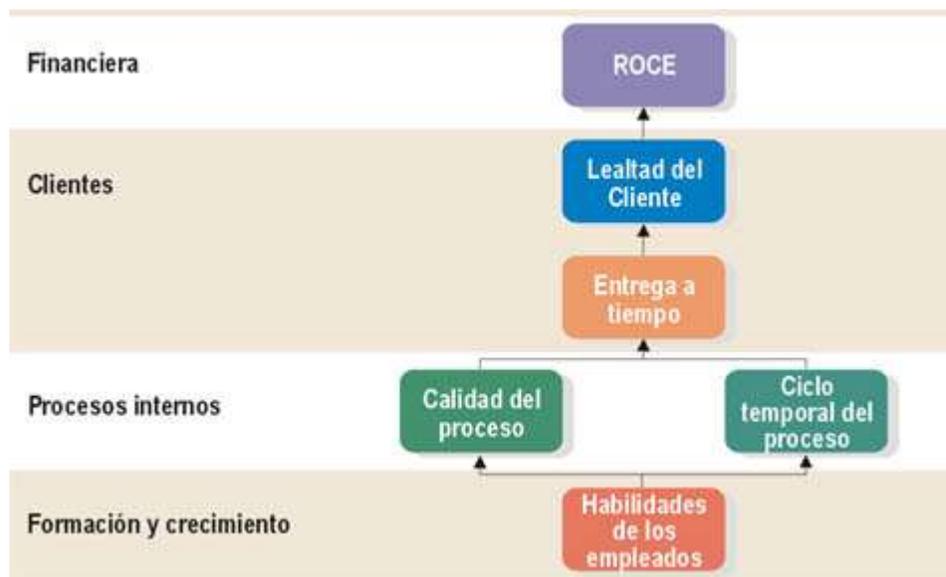


Fig. 5. Perspectivas de formación y crecimiento.

2.1.7.6. *Introducción a la mejora continua.*

Aguilar (2010), define a la mejora continua de la siguiente manera:

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en

constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

La base del modelo de la mejora continua es la autoevaluación, en ella detectamos puntos fuertes que debemos mantenerlos, y áreas de mejora cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

2.1.7.7. **Planificar.**

Es la organización lógica de trabajo. Se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Se debe considerar lo siguiente:

- Identificación de problemas y planificación.
- Observación y análisis.
- Establecimientos de objetivos a alcanzar.
- Establecimientos de indicadores de control.

2.1.7.8. **Hacer.**

Es la correcta realización de las tareas planificadas. Se debe considerar lo siguiente:

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

2.1.7.9. **Verificar.**

Es la comprobación de los logros obtenidos en el proceso y el tiempo. Se tiene que considerar lo siguiente.

Verificación de los resultados de las acciones realizadas.

Comparación con los objetivos.

2.1.7.10. Actuar.

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

Se debe considerar lo siguiente.

Analizar los datos obtenidos.

Proponer alternativas de mejora.

Estandarización y consolidación.

Preparación de la siguiente etapa del plan.

2.1.7.11. Ventajas.

Kaizen (2008) manifiesta como ventajas de la mejora continua, las siguientes:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia, una reducción en costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

2.1.7.12. Desventajas.

Como desventajas de la mejora continua, se pueden señalar:

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.1.7.13. Actividades básicas de mejoramiento.

Según Harrington (1987), existen 10 actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipo de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- 10- Establecer un sistema de reconocimientos.

2.1.7.14. Pasos para el mejoramiento continuo.

(Beltrán et. al, 2012). Los pasos para el mejoramiento continuo son:

- 1) Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- 2) Cuantificación y subdivisión del problema.
- 3) Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4) Establecimiento de niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)
- 5) Definición y programación de soluciones.
- 6) Implantación de soluciones.
- 7) Asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

La gestión por procesos, es la forma de gestionar toda la organización, por supuesto basándose en procesos, se inicia con el levantamiento de la información por medio de una entrevista que se obtiene de los propios involucrados que son las personas que trabajan en la dirección comercial, luego se realiza el análisis de que procesos deben ser implementados ya sean estos procesos claves, estratégicos, operativos, de apoyo, una vez definido los procesos, luego se analiza la estrategia para ser implementada, se debe considerar que todo cambio trae una reacción, es por esta razón que se debe trabajar mucho y concientizar al talento humano, que los procesos hoy en día es la manera más eficiente para obtener resultados positivos.

3. CAPÍTULO 3

3.1. Metodología de la investigación

En la actualidad el enfoque por procesos en la gestión de las empresas constituye un elemento para elevar su competitividad. La identificación, análisis y mejoramiento de los procesos debe asegurar la solución de los problemas de eficiencia, eficacia y efectividad. Para lograr la visualización de los procesos y sub procesos, las empresas, se apoyan en la representación de estos a partir de diagramas y fichas de procesos, que permiten obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y sus actividades, aunque no existe una única manera de representarlos y describirlos. De igual manera existen diferentes metodologías de trabajo para desarrollar una gestión basada en procesos. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>.

La elección de la metodología de la investigación es crucial para el análisis de la empresa, partiendo de un estudio exploratorio de la situación actual de la institución en lo relacionado a la dirección comercial, con sus jefaturas como son: jefatura de clientes, jefatura de recaudación, jefatura de operación medidores, y jefatura de perdidas comercialización, entonces con el desarrollo de actividades cognitivas, y del análisis crítico, se pudo determinar el problema que radica en la área de estudio, la información obtenida se la maneja de forma discrecional, con el objeto de poder conseguir una aplicación práctica, a las áreas examinadas.

3.1.1. **Tipo de estudio.** Para el caso de la dirección comercial, y ante la necesidad de conseguir y recolectar información, sobre el problema que se presenta en la Empresa Eléctrica Azogues, el tipo de estudio que se realiza es exploratorio, que tiene por objeto formular un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de hipótesis que permitan formular soluciones a los problemas detectados en la dirección comercial y sus jefaturas.

3.1.2. **Método de investigación.** El presente trabajo está basado en la investigación de campo, es decir la investigación aplicada para interpretar y solucionar los problemas o necesidades en un momento determinado, las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural es decir con las personas que conforman la dirección comercial y sus jefaturas, las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos que van a ser analizados.

3.1.3. **Técnica para la recolección de información.** Con el objeto de determinar los problemas que existen en la dirección comercial, la técnica utilizada para recolección de información fue la entrevista, empezando desde un punto de vista general, hasta llegar a una forma específica, la entrevista se la realizó al gerente, directora comercial, jefes de sección, y todo el personal de trabajadores y servidores que están bajo la dependencia de la dirección comercial, se realizó entrevistas personales y grupales, con el objeto de conseguir hasta el mínimo detalle, y así poder levantar los procesos que en el capítulo siguiente se detallaran de manera individual.

3.1.4. **Tratamiento de la información.** La recolección de información que se obtuvo en base a las entrevistas y visitas realizadas, se la plasmaron en documentos de evaluación, clasificación cronológica y temática, relación entre documentos, datos extra textuales, que dieron la pauta para poder realizar la propuesta de procesos que en el capítulo siguiente se describe de manera detallada.

3.2. **Aspectos generales de la Empresa Eléctrica Azogues C.A**

3.2.1. **Antecedentes.** La Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), de octubre de 1996, estableció una nueva estructura y funcionamiento del sector, creando el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), con segmentación horizontal y vertical de la industria, y permitió la posibilidad de participación privada en cada segmento del sector, abriendo la generación a la competencia. Sin embargo, es a partir de abril de 1999 cuando se da inicio al funcionamiento del MEM, (mercado eléctrico mayorista), bajo los principios establecidos en la LRSE y en la normativa de detalle dada por el Organismo Regulador. No obstante, la mayoría de las empresas de distribución, los principales generadores del mercado y la empresa única de transmisión, permanecieron bajo el control del Fondo de Solidaridad (ente estatal).

En principio, la LRSE y la normativa de detalle, asignó la responsabilidad directa de la expansión en generación al sector privado, con base a las iniciativas del Regulador a través del plan referencial de expansión o a la propia iniciativa de los privados.

Posterior a esto, la Asamblea Nacional Constituyente, pone en vigencia, a partir del 23 de julio del 2008, el Mandato Constituyente No. 15, que dispone eliminar el concepto de costos marginales en el cálculo de los costos del componente de generación y la no consideración del componente de inversión para la expansión en los costos de transmisión y distribución.

Con estas disposiciones se configura un nuevo esquema de mercado, basado en la suscripción de contratos regulados entre la toda la generación y la demanda regulada.

El 20 de octubre de 2008, en el Registro Oficial No. 449, se publicó la Constitución de la República del Ecuador, que incorpora nuevas definiciones en cuanto al manejo del Estado, a diferencia de lo señalado en la Constitución de 1998. El sector eléctrico es considerado como un sector estratégico y además, el servicio de energía eléctrica se configura como un servicio público. (Ley del Régimen del sector Eléctrico Ecuatoriano).

En este contexto, la Constitución dispone que el Estado asuma el control total sobre los sectores estratégicos administración, regulación, control y gestión y la responsabilidad en la prestación de los servicios públicos a través de sus empresas (Segundo párrafo del artículo 316 de la Constitución de la República del Ecuador), el Estado podría de forma excepcional delegar a la iniciativa privada y a las empresas de economía popular y solidaria, el ejercicio de actividades dentro del sector eléctrico, en los casos que establece la Ley.

La distribución de la energía está a cargo de empresas con participación accionaria mayoritaria del Estado, que son consideradas en todos los aspectos como empresas públicas, excepto en lo societario. De conformidad con lo dispuesto por la ley pertinente (Ley Orgánica de Empresas Públicas publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48 de 16 de octubre de 2009).

En la actualidad el problema de las empresas eléctricas de distribución se agudizan en razón de que se tiene que cumplir una serie de lineamientos dispuestos por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER, como es el programa emblemático de cocción eficiente por medio de electricidad, estas directrices hacen que las empresas realicen cambios considerables en sus redes de media y baja tensión, de igual manera en la facturación y atención al cliente, y por ende todos los procesos y sub procesos que puedan tener las empresas eléctricas de distribución del país.

3.3. Fundamentación teórica

3.3.1. **Empresas Eléctricas.** En los reportes del ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER, se registran 14 empresas eléctricas en el país, las cuales son:

1. Empresa Eléctrica Quito S.A.
2. Empresa Eléctrica Regional Centro Sur S.A.

3. Empresa Eléctrica Regional el Oro.
4. Empresa Eléctrica Regional Guayas los Ríos S.A.
5. Corporación para la administración temporal eléctrica de Guayaquil – servicio de generación.
6. Empresa Eléctrica Ambato.
7. Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
8. Empresa Eléctrica Santo Domingo.
9. Empresa Eléctrica Península de Santa Elena.
10. Empresa Eléctrica Azogues C.A.
11. Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.
12. Corporación Nacional de Electricidad S.A. Milagro.
13. Hidropaute S.A.
14. Transelectric (compañía nacional de transmisión eléctrica).

En el MEER, se dividen en generación, subtransmisión y distribución, en el caso de Empresa Eléctrica Azogues es una de las empresas que prestan el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica. Su área de concesión es de 1,187 km², ubicada en la provincia del Cañar; específicamente sirve a los cantones Azogues y Déleg, y la parroquia Sageo del cantón Biblián. Además tiene como cliente al gran consumidor Unión Cementera Nacional - Guapan.

Tres instituciones representan el grupo de accionistas de la Compañía:

- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).
- Gobierno Provincial del Cañar.
- Gobierno Autónomo Municipal de Azogues (GAD).

La misión de la Empresa Eléctrica Azogues C.A. “distribuimos y comercializamos energía eléctrica en condiciones técnicas y económicas óptimas para atender las necesidades de nuestros clientes como fundamento básico de la sociedad, en sujeción al marco legal vigente, buscando beneficio social, uso eficiente de energía y equilibrio económico sostenido, a través de procesos de mejora y protección al entorno”.

La visión de la Empresa Eléctrica Azogues C.A “ser la Empresa modelo del sector, con talento humano competente y comprometido, que utilizando tecnología de punta, suministre

un servicio de óptima calidad y cobertura, para satisfacción de nuestros clientes, la sociedad y su entorno, acorde al Plan Nacional del Buen Vivir”.

Los objetivos estratégicos son:

1. Implementar el cambio en la cultura organizacional
2. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno
3. Desarrollar el fortalecimiento institucional
4. Implantar un sistema de procesos
5. Aumentar la satisfacción del cliente
6. Implementar los medios de información y comunicación adecuados
7. Incentivar el uso eficiente de energía, amigable con el ambiente
8. Mejorar la calidad del servicio y del producto
9. Ejecutar costos y gastos operativos planificados de acuerdo a ingresos.

3.3.2. La institución y el sector al que pertenece.

Desde comienzos de este siglo hasta los años cincuenta la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica en Azogues estaba a cargo de personas particulares mientras que la comercialización lo hacía la Municipalidad.

En 1933, se celebra un contrato entre el empresario José María Ochoa y la Municipalidad a través del cual el Municipio se comprometía a ocupar 11 KW como base mínima y la Empresa proporcionaba gratuitamente el servicio de alumbrado ocasional que necesitaba el Municipio. Las horas que prestaba servicio la empresa era desde las seis de la tarde hasta las seis de la mañana del día siguiente.

Por las malas condiciones en que se proporcionaba el servicio eléctrico, en el año de 1942 se constituye un Departamento para la prestación del servicio eléctrico mediante Ordenanza para el servicio de alumbrado y fuerza eléctrica Municipal de Azogues según el cual la prestación se divide: en servicio de alumbrado y fuerza industrial. El servicio urbano y rural, se subdivide en público y particular. El servicio urbano corresponde a la zona de la ciudad declarada con esa denominación, y el servicio rural, se refiere a las parroquias Bayas, Biblián y el cantón Paute.

En el año de 1948, debido al desarrollo de la industria, se amplió el servicio durante todo el día. A principios de la década de los cincuenta, se incrementó la potencia instalada, y en

1959, se pone en funcionamiento una central hidroeléctrica con dos generadores de 283 KVA cada uno.

El sector eléctrico en la década de los 70 y 80, presentó un gran crecimiento y transformación bajo la gestión e impulso del Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL y como resultado de estas políticas, el 24 de marzo de 1972, se constituye la Empresa Eléctrica Azogues C.A., siendo sus accionistas la I. Municipalidad de Azogues y el CREA para dar servicio a toda la provincia del Cañar. Para en 1974 incorporase el INECEL, y en 1983, el H. Concejo Provincial del Cañar. Sin embargo, este crecimiento se vio afectado en los años 90, cuando se limitó recursos económicos al sector eléctrico por que los gobiernos de turno tenían como política privatizar los sectores estratégicos del país y que se extendió hasta el 2008, año en el que obligó al Estado a impulsar un desarrollo eficiente de todos los sectores estratégicos del país en la que se incluye el sector eléctrico y la Empresa Eléctrica de Azogues, enfatizándose en la planificación en el corto, mediano y largo plazo, sobre la base de los criterios de soberanía y eficiencia energética establecidos en la Constitución y en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, en el que se propone como política el incremento de la cobertura del servicio a nivel de usuario final, así como un servicio confiable y de calidad con eficiencia energética, impulsando para ello, el desarrollo sostenible de proyectos de generación.

En la actualidad, la Empresa Eléctrica de Azogues ha enfrentado el reto de la modernización siendo la pionera, en este sentido, en la provincia del Cañar. Su crecimiento en los dos últimos años ha sido integral y en todos los órdenes, siendo una de las empresas de mayor y mejor atención a sus clientes en la provincia y que representa la imagen de la ciudad, enfocado principalmente al cantón Azogues y sus parroquias así como al cantón Déleg con sus parroquias Solano y Sageo con una cabida aproximada de 704 Km². El servicio brindado por la institución se caracteriza por un moderno sistema computacional en red a todos los departamentos de la empresa, facturación en línea mediante el cual los abonados rápidamente pueden cumplir sus obligaciones con la compañía, la confiabilidad del sistema, el cambio de sus redes obsoletas, el alto nivel de preparación de su personal, el haber generado utilidades que se repartió a sus trabajadores como nunca antes, la construcción eléctrica en todos los lugares, inclusive los más remotos e inaccesibles, y el gran volumen de obras eléctricas ejecutadas como jamás se ha hecho.

Este crecimiento está ligado a las políticas impulsadas por el Ministerio de Energía a cargo, y por la motivación y esmero mostrado por sus directivos, con el propósito de alinearse con las

corrientes de administración y gestión modernas en las que se incluyen la construcción de una Misión y Visión de futuro, que se ajusta a los principios del Plan Nacional del Buen Vivir y la Agenda Sectorial del Sector Eléctrico establecidos por el Gobierno Nacional.

Estas directrices de las instancias superiores han obligado a que el Sector Eléctrico, y por ende, la Empresa Eléctrica de Azogues C.A., esté orientada a mejorar sus procesos considerando aspectos tales como los económicos y técnicos, que propiciarían la eficiencia y la eficacia organizacional en el uso de los recursos y el logro de las metas.

3.3.3. Misión.

Respecto a la misión institucional, ésta es la siguiente:

En la Empresa Eléctrica Azogues distribuimos y comercializamos energía eléctrica en condiciones técnicas y económicas óptimas para atender las necesidades de nuestros clientes como fundamento básico de la sociedad, en sujeción al marco legal vigente, buscando rentabilidad social y equilibrio económico sostenido, a través de procesos de mejora continua y protección al medio ambiente. Recuperado de <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/planestrategico>

3.3.4. Visión.

En referencia a la visión institucional, ésta es la siguiente:

Ser la Empresa modelo del sector, con talento humano competente y comprometido que utilizando tecnología de punta, suministre un servicio de óptima calidad y cobertura, para satisfacción de nuestros clientes, la sociedad y su entorno. Recuperado de <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/planestrategico>

3.4. Valores corporativos

3.4.1. Honestidad.

Pensamos, decimos y actuamos de acuerdo a los valores y principios que promulgamos.

3.4.2. Lealtad.

Actuamos en beneficio de la Empresa, cuidando su buen nombre dentro y fuera de ella.

3.4.3. Responsabilidad.

Trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos y las exigencias de los grupos de interés.

3.4.4. Respeto.

Valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, considerando el medio ambiente.

3.4.5. Calidad.

Velamos por la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y motivamos a nuestros colaboradores y empleados a brindar un servicio oportuno.

3.4.6. Seguridad.

Consideramos a la seguridad y salud ocupacional un factor primordial de protección para nuestros empleados y clientes.

3.4.7. Políticas.

En la Empresa Eléctrica Azogues, nos comprometemos a suministrar un servicio eléctrico de calidad, oportuno y continuo, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cubriendo la demanda de energía y potencia con seguridad y responsabilidad con el medio ambiente, apoyándonos en una infraestructura tecnológica actualizada y un equipo humano competente, que labora en condiciones de seguridad, dando cumplimiento a la normativa vigente y propiciando un ambiente laboral óptimo para el

desarrollo personal y profesional, contribuyendo de esta manera a la construcción de una sociedad más justa.

3.5. Marco legal, y organismos del sector eléctrico.

3.5.1. Ley de Régimen del Sector Eléctrico Ecuatoriano.

Con el objetivo de proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad, que garantice su desarrollo, tanto económico como social, dentro de un marco de competitividad en el mercado de producción de electricidad, el 10 de octubre de 1996, en el Suplemento del Registro Oficial N° 43, se publicó la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), que sustituye a la Ley Básica de Electrificación. Esta ley y sus reformas del 2 de enero, 19 de febrero y 30 de septiembre de 1998, 13 de marzo y 18 de agosto de 2000, establece entre otros aspectos:

- a) Que el suministro de energía eléctrica, es un servicio de utilidad pública de interés nacional. Por tanto, es deber del Estado satisfacer directa o indirectamente las necesidades de energía eléctrica del país, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, de conformidad con el Plan Nacional de Electrificación.
- b) Que es facultad del Estado delegar al sector privado, por medio del Consejo Nacional de Electricidad, como ente público competente, las actividades de generación y los servicios públicos de transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como las actividades de importación y exportación de esta energía.
- c) Que es necesario adaptar la Ley a las disposiciones constitucionales vigentes, incluyendo aquellas relativas a la promoción de competencia, así como a reflejar la práctica internacional y la realidad económica del país, promoviendo el desarrollo e inversión privada en el sector eléctrico.
- d) La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, además de las consideraciones generales expuestas, incentiva a que las empresas generadoras, transmisoras, distribuidoras y comercializadoras, propendan hacia la prestación de un servicio de calidad, confiabilidad que permita alcanzar niveles de desarrollo económico y social, promoviendo siempre la competitividad del sector que redunde en beneficio de los consumidores.

Esta ley, para su aplicación, dispone además de una serie de reglamentos que sirven de soporte para el marco regulatorio, que rige a los actores del sistema eléctrico nacional. Entre los reglamentos se tienen:

- Reglamento de Concesiones.
- Reglamento de Tarifas.
- Reglamento del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).
- Reglamento de Suministro de Servicios de Electricidad.
- Reglamento del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal (FERUM).
- Reglamento del Libre Acceso a Sistemas.
- Reglamento de Transmisión y Distribución.

3.5.2. Organismos Reguladores.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, en su Artículo 12, dio paso a la creación del Consejo Nacional de Electricidad –CONELEC-, como “*persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa*”, a través del cual el Estado puede delegar las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, a empresas concesionarias.

Esta misma Ley, en el Artículo 12, establece que el CONELEC no podrá ejercer actividades empresariales en el sector eléctrico y se encargará de elaborar planes para el desarrollo de la energía eléctrica, además de todas las actividades de regulación y control definidas en la LRSE, y sus actuaciones se sujetarán a los principios de descentralización, desconcentración, eficiencia y desregulación administrativa que establece la Ley de Modernización.

Entre las funciones más importantes que el CONELEC tiene que cumplir están:

Regular el sector eléctrico; velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias; elaborar el plan de electrificación basado en el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales; preparar y proponer para su aprobación los reglamentos especiales, que se requieran para la aplicación de la ley; aprobar los pliegos tarifarios para los servicios regulados de transmisión y los consumidores finales de distribución; y, regulaciones, a las cuales deberán ajustarse los generadores, transmisor, distribuidores, el CENACE y clientes del sector eléctrico, entre otros.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, dio paso también a la creación del Centro Nacional de Control de Energía –CENACE-, en su Artículo 22, se indica que se constituye como una Corporación Civil de derecho privado y de carácter eminentemente técnico, sin fines de lucro, cuyos miembros serán todas las empresas de generación, transmisión, distribución y los grandes consumidores.

Este organismo se encargará del manejo técnico y económico de la energía en bloque, garantizando en todo momento una operación adecuada, que redunde en beneficio del usuario final.

Esta ley además de establecer los lineamientos generales, ha instituido una nueva estructura para el funcionamiento del Sector Eléctrico Ecuatoriano.

3.5.3. El Sector Eléctrico Ecuatoriano.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, en su Capítulo III, Art. 11, establece la estructura del sector eléctrico nacional, el mismo que se encuentra integrado de la siguiente manera:

- a) El Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC);
- b) El Centro Nacional de Control de la Energía (CENACE);
- c) Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- d) La Empresa Eléctrica Concesionaria de Transmisión; y,
- e) Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización.

De acuerdo a los organismos que intervienen en el sector eléctrico ecuatoriano, se puede definir una estructura gráfica que permita dar mayor comprensión a lo expuesto:

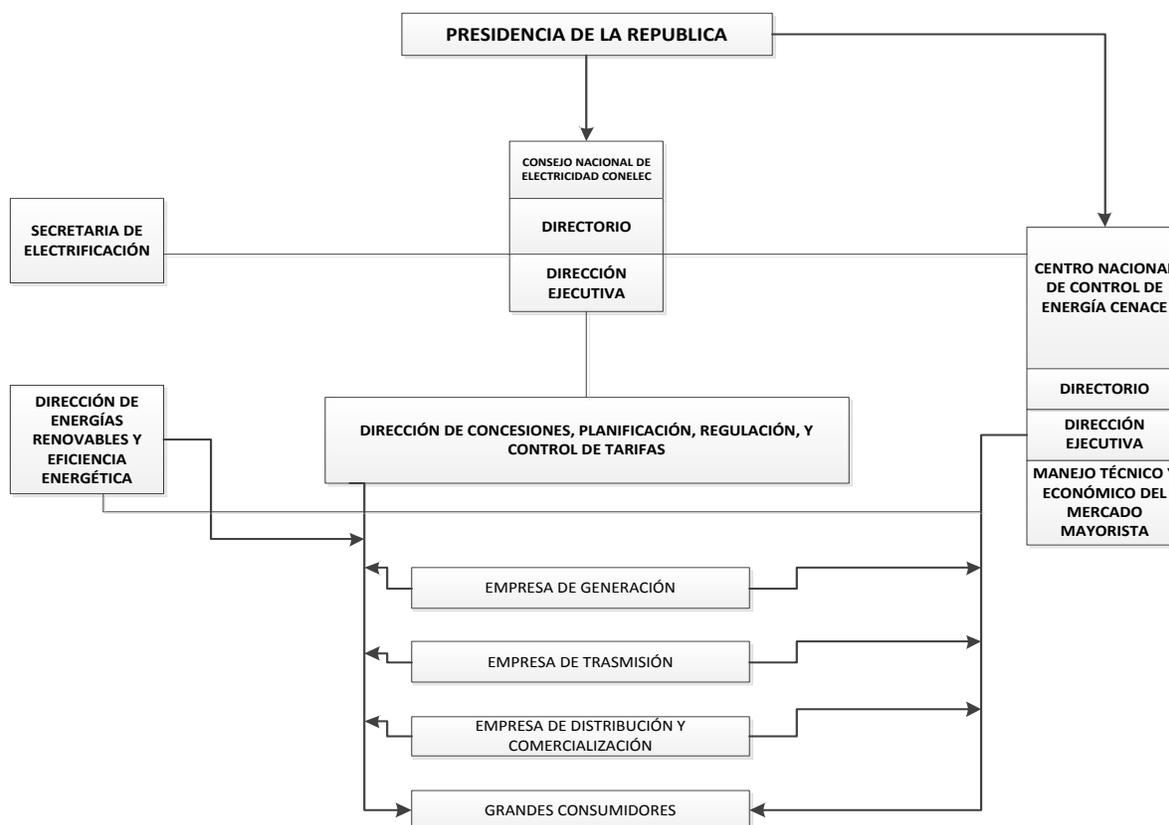


Fig. 6 El sector eléctrico Ecuatoriano.

De acuerdo a la anterior estructura presentada, se ve claramente la existencia de dos niveles importantes. El primero, que constituye el nivel regulador, que se encuentra conformado por el CONELEC, mismo que tiene como organismos de coordinación a la Subsecretaría de Electrificación y a la Dirección de Energías Renovables y Eficiencia Energética, entes que dependen directamente del Ministerio de Energía y Minas; y, el CENACE, que es el encargado de garantizar el suministro y control de la energía eléctrica del país, desde el punto de vista técnico. El segundo nivel, viene a ser el regulado, que se encuentra conformado por todas las empresas de generación, transmisión, distribución y comercialización además de los grandes consumidores.

En la actualidad las empresas eléctricas de generación más importantes que operan en el país son:

- Hidro Paute S.A.
- Hidro Agoyan S.A.

- Hidronación S.A.
- Termos Esmeraldas S.A.
- Termo Pichincha S.A.
- Electro Guayas S.A.
- Termoriente S.A.

A más de éstas, existen otras empresas generadoras.

Para el transporte de la energía eléctrica hacia las distribuidoras en el Ecuador, opera una sola empresa de transmisión que es Transelectric S.A.

- Transelectric S.A.

La distribución y comercialización de energía eléctrica en nuestro país, está a cargo de 20 Empresas Eléctricas, 19 de las cuales tienen participación casi exclusiva de accionistas del sector público y, una, la Corporación Eléctrica (ex Emelec), que es totalmente privada, que atiende básicamente a la ciudad de Guayaquil, representando alrededor del 29% de la energía total facturada, pero debido al mal manejo técnico financiero y administrativo de la empresa el CONELEC, se vio en la necesidad de intervenir, designando un Administrador Temporal, que está trabajando en coordinación con el representante legal de la compañía.

Las demás empresas, están constituidas como sociedades anónimas, siendo los accionistas: el Fondo de Solidaridad, Municipios, Consejos Provinciales y otras entidades públicas. Es importante recalcar, que en la mayoría de empresas de distribución y comercialización, existe un alto volumen de participación del Ministerio de Electricidad, debido a que con la desaparición del antiguo organismo regulador del sector eléctrico, INECEL, el 31 de marzo de 1999, se transfirió a esta institución la totalidad de las acciones que este ente mantenía.

Las empresas eléctricas de distribución y comercialización que operan en el Ecuador, en su mayoría se encuentran incorporados al Sistema Nacional Interconectado S.N.I., a través del Sistema Nacional de Transmisión, en tanto la Empresa Eléctrica Galápagos, opera como sistema de distribución aislado, es decir, no incorporado al Sistema Nacional Interconectado.

Por otra parte, la Empresa Eléctrica Azogues C.A., opera como sistema de distribución enlazado al Sistema Nacional de Transmisión, por medio de líneas y subestaciones de propiedad de la misma empresa.

Es necesario acotar, que en ciertos sectores de las provincias orientales, existen pequeños sistemas menores o no incorporados, que están dentro del área de concesión de algunas empresas distribuidoras, por lo que, esos sistemas forman parte de las respectivas empresas.

Algunas Empresas Distribuidoras operan también como sistemas no incorporados; por ejemplo: La Empresa Eléctrica El Oro en el Archipiélago de Jambelí, Empresa Eléctrica Guayas – Los Ríos en la Isla Puná.

Las empresas filiales de Petroecuador y las compañías petroleras que trabajan especialmente en el nor-orienté, disponen de sistemas de generación y distribución independientes.

3.6. Estructura orgánica

Empresa Eléctrica Azogues C.A., para su administración y control posee la siguiente estructura orgánica aprobada por la Junta General de Accionistas, el detalle es el siguiente:

1. Nivel Directivo
2. Nivel de Control
3. Nivel Ejecutivo
4. Nivel de Coordinación y Asesoría
5. Nivel de Apoyo
6. Nivel Operativo.

3.6.1. Nivel directivo.

El nivel directivo está compuesto de:

- Junta general de Accionistas.
- Directorio.
- Presidente.

3.6.2. Junta general de accionistas.

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida, es el organismo supremo y la autoridad máxima de la misma. A más de los deberes y atribuciones establecidos en la Ley de Compañías la junta general tiene las siguientes funciones:

- a) Aplicar la Política de Electrificación establecida por el Gobierno Nacional, a través del CONELEC, ley básica y Plan Maestro de Electrificación y determinar la política general que debe seguir la Empresa para el cumplimiento de su objetivo social.
- b) Nombrar y remover a los directores principales y suplentes, elegir de entre los principales al Presidente de la Empresa y fijar sus honorarios.
- c) Nombrar y remover de acuerdo a la ley y los estatutos al Gerente y fijar su remuneración.
- d) Nombrar y remover a los Comisarios Principales y sus respectivos Suplentes y determinar sus honorarios.
- e) Nombrar y remover de acuerdo con la ley y los estatutos, al Auditor interno y fijar su remuneración.
- f) Conocer y resolver sobre cuentas balances, modificación del contrato social, los informes del Gerente y de los Comisarios.
- g) Aprobar los planes, programas, presupuestos anuales y sus reformas, facultar y responsabilizar al Directorio y al Gerente de su ejecución.
- h) Fijar y actualizar anualmente las cuantías dentro de las cuales pueden operar ágilmente tanto el Directorio como el Gerente, ajustándolas a las circunstancias económicas y a las necesidades dinámicas de la Empresa.
- i) Autorizar la celebración de cualquier acto o contrato, la negociación de adelantos internos y externos y la emisión de obligaciones cuya cuantía excediera el límite autorizado anualmente al Directorio.
- j) Determinar los porcentajes de utilidades liquidadas que integren los fondos de reservas legales y especiales.
- k) Autorizar la venta o hipoteca de bienes raíces de la Empresa.
- l) Conocer y solicitar a los organismos competentes la revisión y aprobación de los pliegos tarifarios por suministro de servicio eléctrico que se deben aplicar en la Empresa.
- m) Interpretar o reformar el Estatuto y resolver aumentos o disminución de Capital Social, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes, así como dictar normas con fuerza obligatoria en lo previsto en el estatuto.
- n) Las demás que señale la Ley de Compañías.

3.6.3. Directorio.

Depende de la Junta General de Accionistas, y entre sus funciones están las siguientes:

- a) Conocer y presentar a resolución de la Junta General de Accionistas los planes, programas de trabajo, y proforma presupuestaria anual de la Empresa.
- b) Establecer las políticas y lineamientos generales y especiales para la gestión de la Empresa, en armonía con la Ley Básica de Electrificación y con los planes, programas y presupuesto anual aprobado por la Junta General de Accionistas.
- c) Determinar la organización de la Empresa, aprobar las normas y reglamentos y sus reformas siguiendo los lineamientos establecidos por el CONELEC, y velar por su cumplimiento.
- d) Nombrar a los funcionarios Directores de Área de las ternas presentadas por el Gerente y removerlos por causas debidamente comprobadas.
- e) Aprobar las inversiones y gastos hasta la cuantía que anualmente le fijó la Junta General de Accionistas, y autorizar al Gerente para suscribir los contratos correspondientes.
- f) Resolver inversiones y gastos emergentes no contemplados en el presupuesto aprobado dentro de la cuantía establecida para el Directorio, con el fin de afrontar obras de realización impostergable, debiendo informar luego a la Junta General de Accionistas.
- g) Determinar y aprobar el monto y la naturaleza de las garantías que la Empresa debe dar y recibir de terceras personas, dentro del límite de la cuantía de sus competencias.
- h) Solicitar auditorias y exámenes especiales de las dependencias de la Empresa cuando juzgare necesario.
- i) Aprobar la naturaleza y monto de las garantías que deben rendir los empleados que manejan fondos o bienes de la Empresa, calificarlas y aceptarlas de conformidad con la Ley y Reglamentos.
- j) Conocer la proforma presupuestaria, los informes administrativos, financieros y contables y, con sus recomendaciones, elevarlos a resolución de la Junta General de Accionistas.
- k) Designar de entre los miembros del Directorio, funcionarios del CONELEC, o de la Empresa, al Gerente encargado, en caso de ausencia mayor de quince días del titular.
- l) Conceder licencia a los miembros del Directorio y al Gerente.
- m) Establecer las políticas y lineamientos para la negociación de los contratos colectivos de trabajo; nombrar la comisión negociadora, conocer y resolver sobre sus informes.

Autorizar la legalización de los contratos colectivos si la incidencia económica está dentro del límite de la cuantía fijada; caso contrario someterlo a resolución de la Junta General de Accionistas.

- n) Estudiar y remitir para la aprobación de los organismos competentes los pliegos tarifarios que le señalen las leyes, el estatuto y la Junta General de Accionistas.
- o) Ejercer las demás atribuciones y deberes que le señalen las Leyes, el estatuto y la Junta General de Accionistas.

3.6.4. **Presidente.**

El Presidente depende de la Junta General de Accionistas, y entre sus funciones están las siguientes:

- a) Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente o secretario en su caso, las actas, acuerdos y resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio y velar porque se cumplan.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias; así como de las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- d) Suscribir conjuntamente con el Gerente los títulos y certificados de acciones.
- e) Las demás que determine la Junta General de Accionistas y el Directorio.

3.6.5. **Nivel de Control.**

El nivel de control está compuesto de:

Comisarios.

Auditoria Interna.

3.6.6. **Comisario.**

Depende de la Junta General de Accionistas, entre sus funciones esta la siguiente:

- a) Las atribuciones de los comisarios son las determinadas en la Ley de Compañías. Presentaran a la Junta General Ordinaria de Accionistas un informe escrito con el análisis de la situación económica, financiera y administrativa de la Empresa y las observaciones y sugerencias que estimen.

3.6.7. Auditoría Interna.

Depende de la Junta General de Accionistas, y entre sus funciones están las siguientes:

- a) Verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, administrativas, económicas y contractuales así como de los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos.
- b) Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a conocimiento del Directorio, y a la aprobación de la Junta General de Accionistas, un plan de trabajo del siguiente año.
- c) Determinar la oportunidad, utilidad y grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa elaborada y utilizada para la toma de decisiones por parte de la Gerencia y organismos directivos.
- d) Revisar y evaluar el sistema de control interno, financiero y administrativo y formular recomendaciones para manejarlo.
- e) Efectuar auditoría a los estados financieros, auditorías operacionales y exámenes especiales de las actividades de la Empresa.
- f) Evaluar si los recursos humanos, materiales y financieros son utilizados de manera eficiente y económica.
- g) Establecer si los ingresos han sido correctamente determinados y contabilizados.
- h) En caso de comprobarse desviaciones en el uso de recursos, incumplimiento de normas, reglamentos, disposiciones, señalar las responsabilidades y recomendar a la Gerencia o al Directorio el establecimiento de las sanciones correspondientes.
- i) Verificar la existencia de inventarios, activos fijos; realizar pruebas y revisiones de las transacciones efectuadas en base a los documentos de soporte, determinado su veracidad y legalidad.
- j) Verificar la correcta aplicación del sistema uniforme de cuentas.
- k) Informar al Directorio sobre el cumplimiento del plan de trabajo anual, exámenes especiales imprevistos y el seguimiento de las recomendaciones.
- l) Presentar oportunamente al Directorio los resultados y exámenes especiales imprevistos y el seguimiento de las recomendaciones.
- m) Las demás constantes en las leyes, reglamentos y resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

3.6.8. Nivel Ejecutivo.

El nivel ejecutivo está compuesto de:

Gerencia.

3.6.9. Gerencia.

Depende de la Junta General de Accionistas y el Directorio, y entre sus funciones está las siguientes:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- b) Convocar a sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio, y actuar como Secretario de las mismas.
- c) Coordinar con el CONELEC, proyectos y programas de obras de la Empresa, dentro del plan maestro de electrificación.
- d) Formular los planes y programas que debe cumplir la Empresa y someterlos al conocimiento del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas.
- e) Dirigir y coordinar las actividades de la Empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- f) Elaborar dentro del último trimestre de cada año, y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas, la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico.
- g) Gestionar empréstitos internos y externos y efectivizarlos facultando, cada vez, por los organismos competentes.
- h) Seleccionar, contratar y remover al personal de la Empresa cuya designación no corresponda a los organismos superiores.
- i) Designar de entre los funcionarios, directores de área al Gerente Encargado cuando su ausencia sea menor de (15) días.
- j) Coordinar los programas de capacitación de los trabajadores de la Empresa con los programas de CONELEC.
- k) Someter a la aprobación del Directorio la organización estructural y funcional de la Empresa, normas y reglamentos y sus modificaciones y velar por su aplicación.
- l) Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa.

- m) Negociar las condiciones de compra y venta de energía y someter los proyectos de contrato a resolución de Directorio o de la Junta General de Accionistas, según su cuantía.
- n) Proponer los pliegos tarifarios elaborados de acuerdo con el Reglamento Nacional de Tarifas y aplicarlos una vez aprobados por los organismos competentes.
- o) Sugerir al Directorio el monto y la naturaleza de las garantías que deben rendir los funcionarios y empleados que manejen fondos o bienes de la Empresa, de conformidad a la Ley y Reglamentos de la materia.
- p) Sugerir al directorio el monto y la naturaleza de los seguros que la Empresa debe contratar para proteger los bienes de su propiedad.
- q) Autorizar las inversiones y gastos hasta la cuantía fijada anualmente por la Junta General de Accionistas, salvo los egresos referentes a las remuneraciones del personal y a la ejecución del contrato debidamente autorizado. No podrá fraccionar una operación para evadir la limitación aquí establecida ni efectuar egresos no contemplados en el presupuesto.
- r) Llevar a conocimiento y resolución de los organismos competentes, las bases y especificaciones técnicas de los concursos de ofertas para la provisión de equipos materiales de construcción y servicios así como el análisis de las ofertas para la adjudicación de los contratos, conforme lo establece el reglamento correspondiente.
- s) Presentar anualmente a conocimiento del Directorio y a resolución de Junta General de Accionistas, dentro de los tres meses posteriores al ejercicio económico, el informe de pérdidas y ganancias de la Empresa.
- t) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes así como las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- u) Las demás señaladas por la Ley de Compañías, la Junta General de Accionistas y del Directorio.

3.6.10. Nivel de Coordinación y Asesoría.

El nivel de coordinación y asesoría está compuesto de:

Comité de Coordinación Administrativa.

3.6.11. Comité de Coordinación Administrativa.

Depende directamente de Gerencia, sus funciones principales son:

- a) Elaborar los planes, programas de obras y sus reformas, así como los proyectos del presupuesto anual.
- b) Coordinar las acciones de las diferentes unidades administrativas de la Empresa y, en conjunto, establecer metas y evaluar resultados.
- c) Analizar los proyectos de reglamentos, normas y procedimientos de trabajo y sus reformas y, luego de aprobados, velar por su correcta aplicación.
- d) Estudiar las bases y especificaciones técnicas para los concursos de ofertas para la provisión de bienes y servicios y revisar los informes técnicos presentados por la comisión respectiva, dentro de la cuantía atribuida al Gerente.
- e) Preparar los proyectos de pliegos tarifarios.
- f) Estudiar los contratos de compraventa de energía y presentar las recomendaciones pertinentes.
- g) Asistir a los asuntos que el Gerente considere necesario.

3.6.12. Nivel de Apoyo.

Compuesto por:

Asesoría Jurídica

Talento Humano.

3.6.13. Nivel Operativo.

Compuesto por:

Dirección Técnica.

Dirección Comercial.

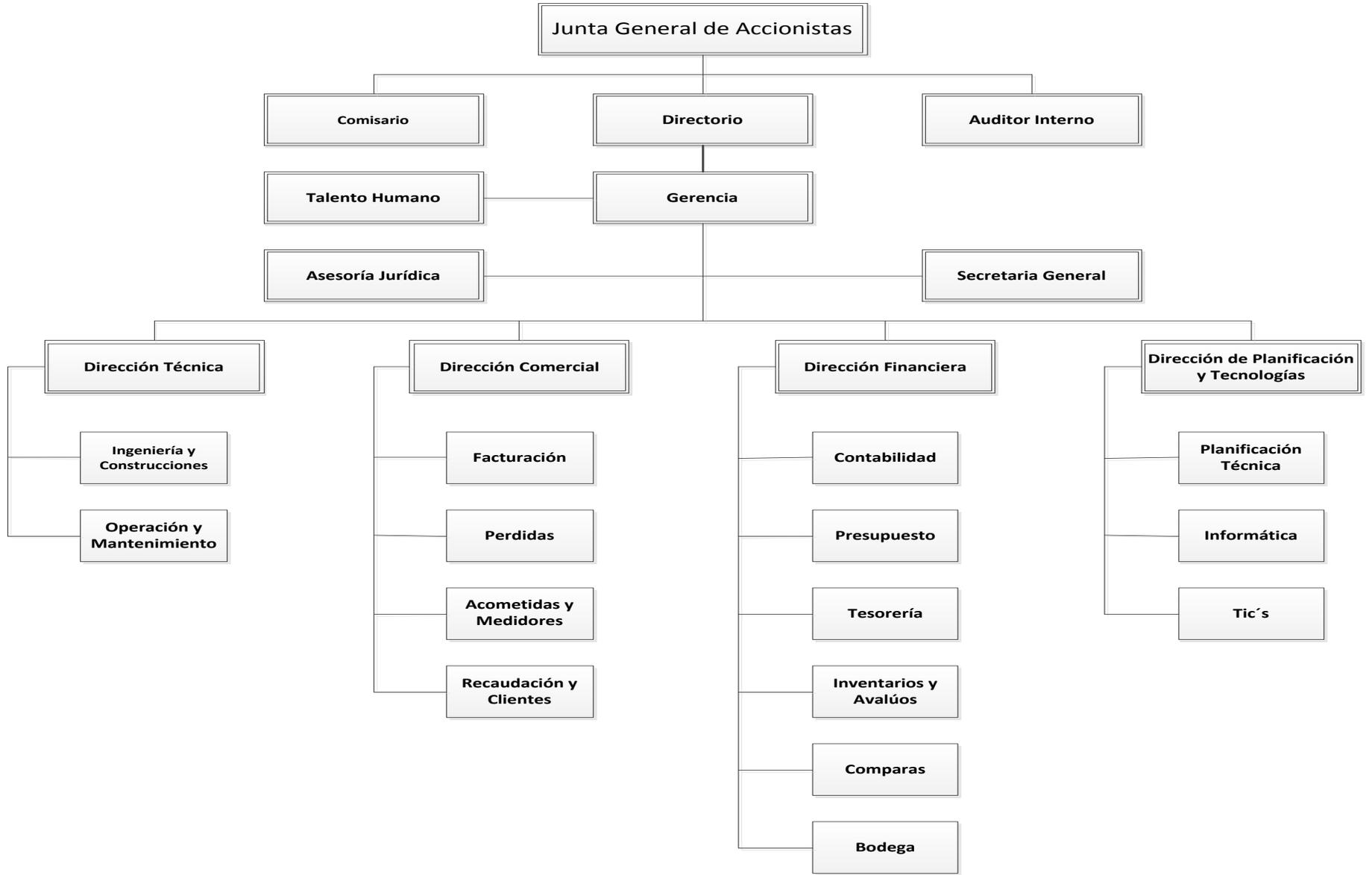
Dirección Financiera.

Dirección planificación y tecnologías.

3.7. Organigrama de la Empresa Eléctrica Azogues C.A

Empresa Eléctrica Azogues, mantiene un organigrama funcional tradicional, compuesto por los accionistas mayoritarios de la Compañía que son la Junta General de Accionistas, compuesta del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Municipio de Azogues, y Consejo Provincial del Cañar. El Directorio, compuesto por representantes de cada uno de

los organismos, a más del representante de los trabajadores que en los actuales momentos es el Ing. Carlos Romero Sacoto. El Comisario y Auditor Interno es nombrado por la Junta General de Accionistas. El Gerente, es elegido de una terna que lo nombra el Directorio, Talento Humano, es el sistema staff de la Empresa (asesoría en talento humano), Asesoría Jurídica y Secretaría General dependen directamente de gerencia. Las direcciones técnica, comercial, financiera, y planificación y tecnologías dependen directamente de Gerencia, en tanto que las Jefaturas dependen de las Direcciones correspondientes. Recuperado de: <http://www.eea.gob.ec/eeaca/index.php/en/nempresa/objetivos-y-metas-3>



4. CAPITULO 4

4.1. **Propuesta para la implementación de manual de procesos en la Empresa Eléctrica Azogues C.A**

Una vez que se ha realizado el análisis minucioso sobre gestión por procesos en el capítulo 2, y la metodología que se utiliza para detectar los problemas y levantar información en el capítulo 3, a continuación presentamos la propuesta que debe ser implementada en la dirección comercial, considerando lo siguiente:

Los diagramas de procesos, a diferencia de la descripción literaria clásica, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades, y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados, el nivel de detalle en la descripción de las actividades es el necesario para asegurar que este se planifique controle y ejecute eficazmente, a la hora de incluir el alcance y los límites de un proceso, en una ficha de proceso es importante garantizar la coherencia con las actividades consideradas en el diagrama de proceso, por lo tanto la propuesta presentada por el investigador para ser implementada en la dirección comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., es la siguiente:

4.1.1. **Manual de procedimientos de atención a clientes.**

4.1.2. **Introducción.**

El Manual de Atención al Cliente constituye una normativa básica de gestión institucional que tiene por objeto la identificación y armonización de la estructura organizativa, la designación de funciones específicas para cada cargo, así como la línea de autoridad, responsabilidad y coordinación de las unidades que componen el Área de Atención al Cliente, en armonía con lo que establece la Constitución de la República y la Norma Técnica de Administración por Procesos 1580.

A continuación, se presenta el Manual de Procesos de Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Azogues, en el cual se definen los procedimientos que se deben seguir para alcanzar un servicio de calidad hacia el cliente, enmarcados en la calidad de la Gestión Pública.

Para la elaboración de este Manual se contó con la colaboración del personal del Área de Atención al Cliente y de la Jefatura de Clientes.

La elaboración del presente Manual tiene por objeto que las autoridades, funcionarios y personal del Área de Atención al Cliente, cuenten con una herramienta básica que les permita dar cumplimiento a sus funciones así como alcanzar una ejecución ordenada, eficaz y eficiente de sus actividades dentro de un marco de transparencia y agilidad.

4.1.3. Macro procesos agregadores de valor.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A. a través de los Macro Procesos Agregadores de Valor que se indican en la figura que se presenta a continuación, lleva a cabo sus actividades de comercialización, venta de energía, mantenimiento y control de los equipos de medición.



4.2. Matriz de caracterización de macro proceso

4.2.1. Caracterización de Macro Proceso.

		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MACRO PROCESOS			Código:	
					Revisión:	
					Fecha:	
LÍDER DEL PROCESO		Jefe de Clientes.				
OBJETIVO		Atender los requerimientos del cliente desde la recepción de la solicitud de servicio hasta la entrega de los mismos, garantizando una atención eficiente que genere niveles óptimos de satisfacción al cliente.				
ALCANCE		Aplicable al todo el personal de Atención al Cliente, que está involucrado con el servicio personalizado con el usuario, iniciando con la recepción de servicio de solicitud hasta la entrega del mismo y satisfacción al cliente.				
EQUIPO DEL PROCESO		Auxiliar de Comercialización, Jefe de Clientes.				
PARTICIPANTES		Personal del Área de Atención a Clientes.				
ENTRADAS: Requerimientos del cliente. Reclamos.			PROVEEDORES: Cliente externo e interno. Cliente externo e interno.			
SALIDAS: Atención de requerimiento de servicio al cliente. Atención de reclamos..			CLIENTES: Cliente externo, área de acometidas y medidores, área de recaudación. Cliente externo, área involucrada..			
PLANIFICAR: 1.- Atención de solicitudes presentadas. 2.- Solución de reclamos.						
HACER: 1.- (Atención de servicios/ generación de solicitud de servicio). 2.- (Atención de reclamos).						
VERIFICAR: 1.- Que la documentación que sustenta la solicitud sea la correcta. 2.- Que se realicen en el menor tiempo posible las inspecciones de servicio. 3.- Que las solicitudes de los clientes sean atendidas. 4.- Que se dé una solución definitiva al reclamo presentado por el cliente. 5.- Que el cliente quede satisfecho con la atención brindada a sus requerimientos y reclamos.						
ACTUAR: 1.- Registrar no conformidad y tomar acciones.						
CONTROLES: 1. Regulación # CONELEC 004/01 "Calidad del servicio eléctrico de distribución". 2. Regulación 012-08 "Reclamo de consumidores". 3. Ley de defensa del consumidor. 4. Instructivo de servicio de EEA. 5. Pliego Tarifario.			RECURSOS: Tecnológicos: 6. Programa SICO, Sistema de Gestión Documental. 7. Sistemas de comunicación, internet, correo electrónico, correo corporativo, radio y teléfono. Humanos: 8. Administrativos, Auxiliar de Comercialización, Jefe de Clientes, Jefe de Acometidas y Medidores. 9. Operativos, personal de cortes y reconexiones, inspector de servicio. Infraestructura: 10. Oficina de trabajo. 11. Centro de atención al cliente. Equipos bienes muebles y suministros: 12. Equipos, centros de trabajo, y suministros de oficina. 13. Equipos y herramientas de trabajo.			
REGISTROS						
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
INDICE DE SATISFACCIÓN CONSUMIDOR	DE AL (%)	Número de consumidores que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el distribuidor / número de consumidores encuestados.	Mensual	75%	Jefe de Clientes.	
PORCENTAJE RECLAMOS	DE (%)	Número total de reclamos o quejas recibidas / número total de consumidores	Mensual	3%	Jefe de Clientes	
PORCENTAJE RESOLUCIONES DE ORDENES RECLAMOS	DE DE (%)	Número de casos de órdenes y reclamos resultas / número total de órdenes y reclamos recibidas.	Mensual	98%	Jefe de Clientes	
TIEMPO PROMEDIO	Días	Tiempo en días para resolver cada orden o	Mensual			

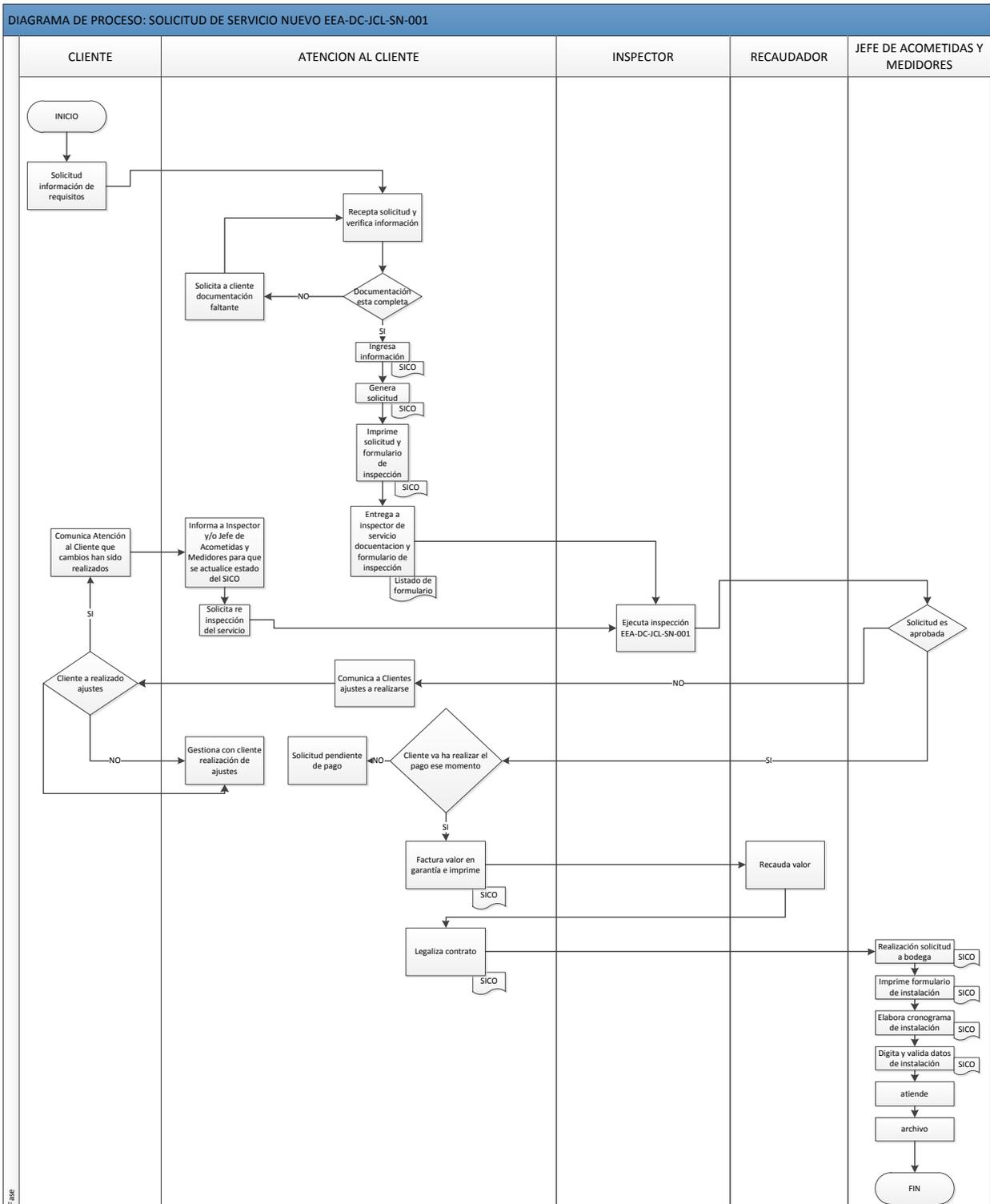
PARA RESOLUCIÓN DE ORDENES DE RECLAMOS		reclamo / número total de órdenes y reclamos recibidos.		4 días	Jefe de Clientes
--	--	---	--	--------	------------------

4.2.2. Procedimientos.

4.2.2.1. Proceso solicitud de servicio nuevo. Ver anexo 1.

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "SOLICITUD DE SERVICIO NUEVO"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Ingresa información.	
	8	Genera solicitud.	
	9	Imprime solicitud y formulario de inspección.	
	10	Entrega documentación al Jefe de Acometidas y medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	11	Recibe y entrega a inspector de servicio documentación y formulario de inspección	
INSPECTOR	12	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	13	Si la solicitud no es aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	Comunica al cliente ajustes a realizarse.	
CLIENTE	15	Si no ha realizado los ajustes solicitados.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	16	Gestiona con clientes la realización de ajustes.	
CLIENTE	17	Si ha realizado los cambios solicitados, comunica a atención a clientes los cambios realizados.	
ATENCIÓN A CLIENTES	18	Informa inspector y/o jefe de acometidas y medidores para que actualice estado del SICO.	
	19	Solicita inspección de servicio.	
INSPECTOR	20	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Solicitud aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	22	Cliente va a realizar el pago en ese momento.	
	23	Si es negativa la solicitud queda pendiente de pago.	
	24	Si el cliente va a cancelar ese momento	
	25	Factura garantía e imprime contrato.	
RECAUDADOR	26	Recauda valores.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	27	Legaliza contrato.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	28	Realiza solicitud a bodega.	
	29	Imprime formulario de inspección.	
	30	Elabora cronograma de inspección.	
	31	Digita y valido dato de inspección.	
	32	La solicitud atendida.	
	33	Archivo	
	34	Fin del proceso.	

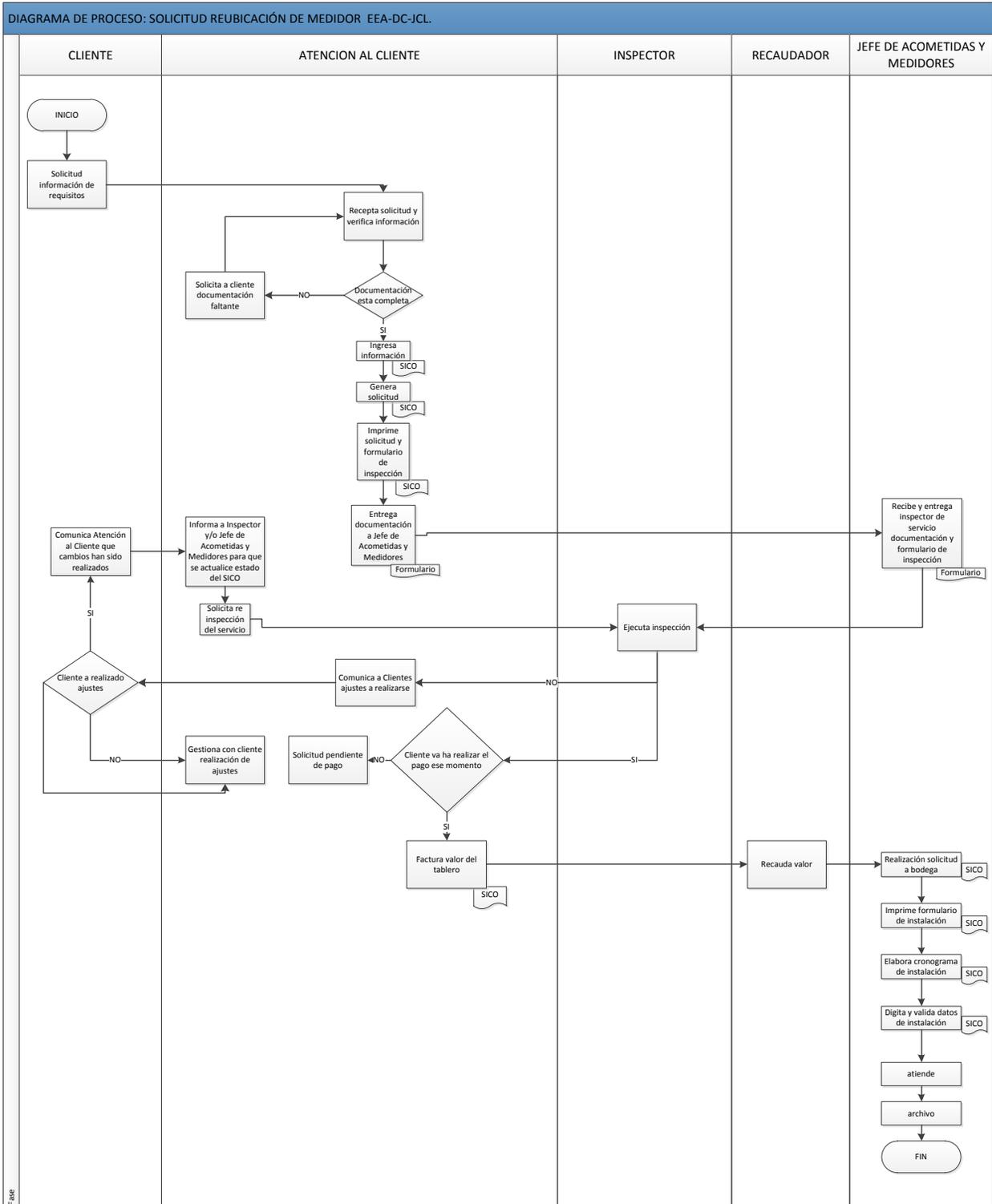
4.2.2.2. Diagrama de proceso solicitud de servicio nuevo.



4.2.2.3. *Atención de solicitudes, reubicación de medidor.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “SOLICITUD REUBICACIÓN DE MEDIDOR”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Ingresa información.	
	8	Genera solicitud.	
	9	Imprime solicitud y formulario de inspección.	
	10	Entrega documentación al Jefe de Acometidas y medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	11	Recibe y entrega a inspector de servicio documentación y formulario de inspección	
INSPECTOR	12	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	13	Si la solicitud no es aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	Comunica al cliente ajustes a realizarse.	
CLIENTE	15	Si no ha realizado los ajustes solicitados.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	16	Gestiona con clientes la realización de ajustes.	
CLIENTE	17	Si ha realizado los cambios solicitados, comunica a atención a clientes los cambios realizados.	
ATENCIÓN A CLIENTES	18	Informa inspector y/o jefe de acometidas y medidores para que actualice estado del SICO.	
	19	Solicita inspección de servicio.	
INSPECTOR	20	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Solicitud aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	22	Cliente va a realizar el pago en ese momento.	
	23	Si es negativa la solicitud queda pendiente de pago.	
	24	Si el cliente va a cancelar ese momento	
	25	Factura valor del tablero	
RECAUDADOR	26	Recauda valores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	27	Realiza solicitud a bodega.	
	28	Imprime formulario de inspección	
	29	Elabora cronograma de inspección.	
	30	Digita y valida datos de inspección.	
	31	La solicitud es atendida.	
	32	Archivo	
	33	Fin del proceso.	

4.2.2.4. *Proceso reubicación de medidor.*



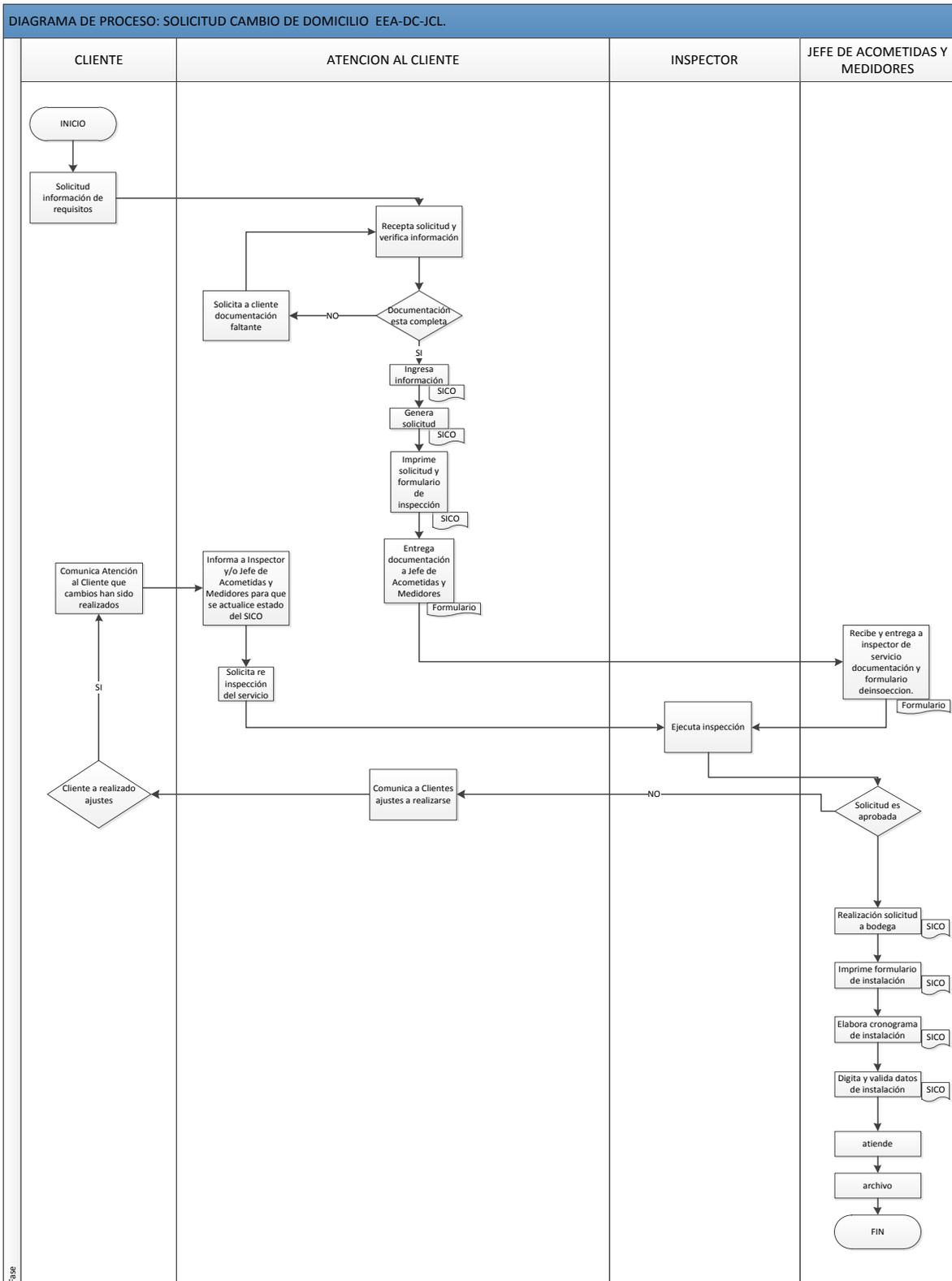
4.2.2.5. *Atención de solicitudes, cambio de medidor.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE MEDIDOR"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Ingresa información.	
	8	Genera solicitud.	
	9	Imprime solicitud y formulario de inspección.	
	10	Entrega documentación al Jefe de Acometidas y medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	11	Recibe y entrega a inspector de servicio documentación y formulario de inspección	
INSPECTOR	12	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	13	Si la solicitud no es aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	Comunica al cliente ajustes a realizarse.	
CLIENTE	15	Si no ha realizado los ajustes solicitados.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	16	Gestiona con clientes la realización de ajustes.	
CLIENTE	17	Si ha realizado los cambios solicitados, comunica a atención a clientes los cambios realizados.	
ATENCIÓN A CLIENTES	18	Informa inspector y/o jefe de acometidas y medidores para que actualice estado del SICO.	
	19	Solicita inspección de servicio.	
INSPECTOR	20	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Solicitud aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	22	Cliente va a realizar el pago en ese momento.	
	23	Si es negativa la solicitud queda pendiente de pago.	
	24	Si el cliente va a cancelar ese momento	
	25	Factura valor del tablero y ajustes de garantías	
RECAUDADOR	26	Recauda valores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	27	Realiza solicitud a bodega.	
	28	Imprime formulario de inspección	
	29	Elabora cronograma de inspección.	
	30	Digita y valida datos de inspección.	
	31	La solicitud es atendida.	
	32	Archivo	
	33	Fin del proceso.	

4.2.2.7. *Atención de solicitudes, cambio de domicilio.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “CAMBIO DE DOMICILIO”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Ingresa información.	
	8	Genera solicitud.	
	9	Imprime solicitud y formulario de inspección.	
	10	Entrega documentación al Jefe de Acometidas y medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	11	Recibe y entrega a inspector de servicio documentación y formulario de inspección	
INSPECTOR	12	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	13	Si la solicitud no es aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	Comunica al cliente ajustes a realizarse.	
CLIENTE	15	Si no ha realizado los ajustes solicitados.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	16	Gestiona con clientes la realización de ajustes.	
CLIENTE	17	Si ha realizado los cambios solicitados, comunica a atención a clientes los cambios realizados.	
ATENCIÓN A CLIENTES	18	Informa inspector y/o jefe de acometidas y medidores para que actualice estado del SICO.	
	19	Solicita inspección de servicio.	
INSPECTOR	20	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Solicitud aprobada.	
	22	Realiza solicitud a bodega.	
	23	Imprime formulario de inspección	
	24	Elabora cronograma de inspección.	
	25	Digita y valida datos de instalación	
	26	La solicitud es atendida.	
	27	Archivo	
	28	Fin del proceso.	

4.2.2.8. *Proceso cambio de domicilio.*

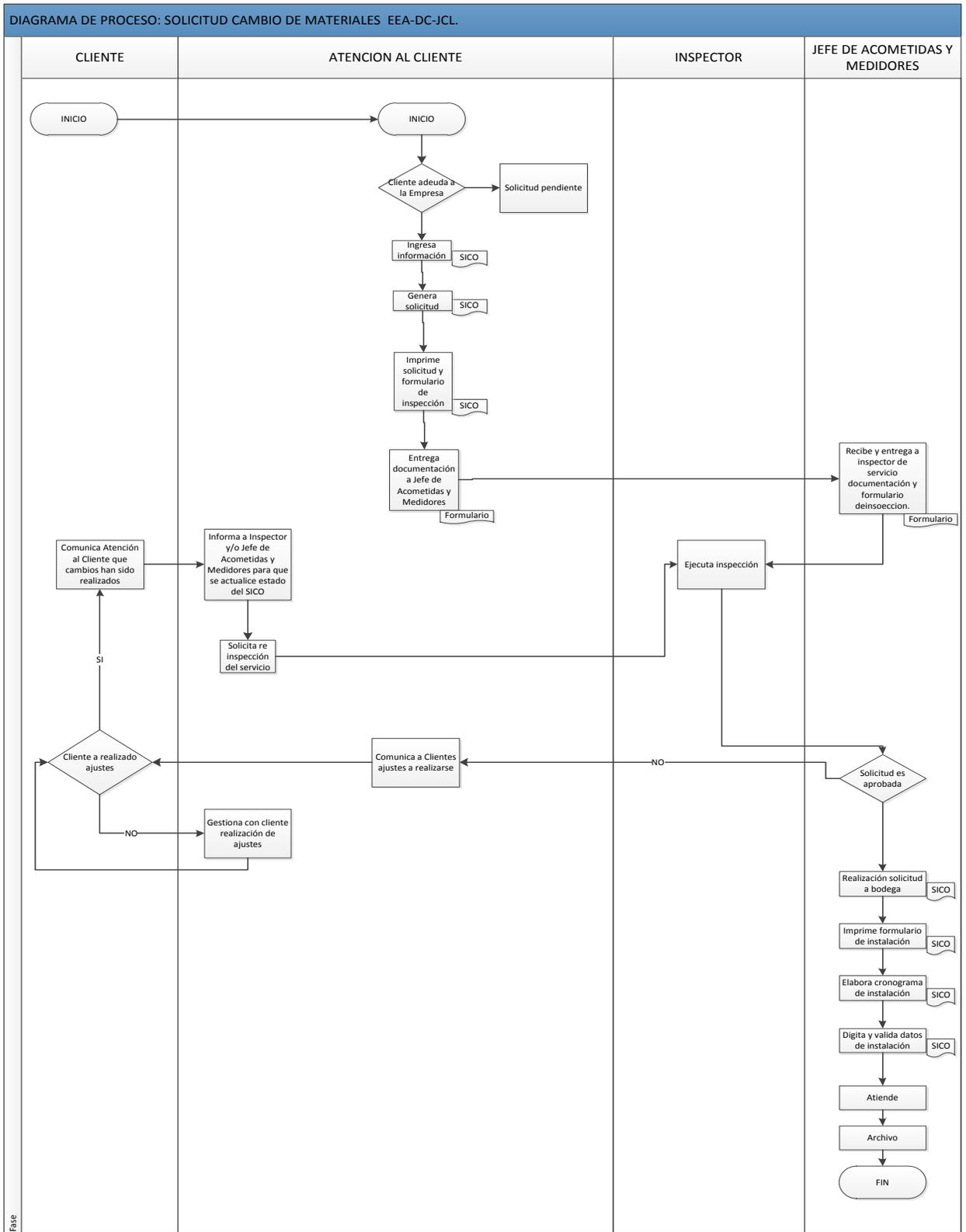


Fase

4.2.2.9. *Atención de solicitudes, cambio de materiales.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE MATERIALES"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Ingresa información.	
	8	Genera solicitud.	
	9	Imprime solicitud y formulario de inspección.	
	10	Entrega documentación al Jefe de Acometidas y medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	11	Recibe y entrega a inspector de servicio documentación y formulario de inspección	
INSPECTOR	12	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	13	Si la solicitud no es aprobada.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	14	Comunica al cliente ajustes a realizarse.	
CLIENTE	15	Si no ha realizado los ajustes solicitados.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	16	Gestiona con clientes la realización de ajustes.	
CLIENTE	17	Si ha realizado los cambios solicitados, comunica a atención a clientes los cambios realizados.	
ATENCIÓN A CLIENTES	18	Informa inspector y/o jefe de acometidas y medidores para que actualice estado del SICO.	
	19	Solicita inspección de servicio.	
INSPECTOR	20	Ejecuta inspección.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Si la solicitud es aprobada.	
	22	Realiza solicitud a bodega.	
	23	Imprime formulario de inspección	
	24	Elabora cronograma de inspección.	
	25	Digita y valida datos de instalación	
	26	La solicitud es atendida.	
	27	Archivo	
	28	Fin del proceso.	

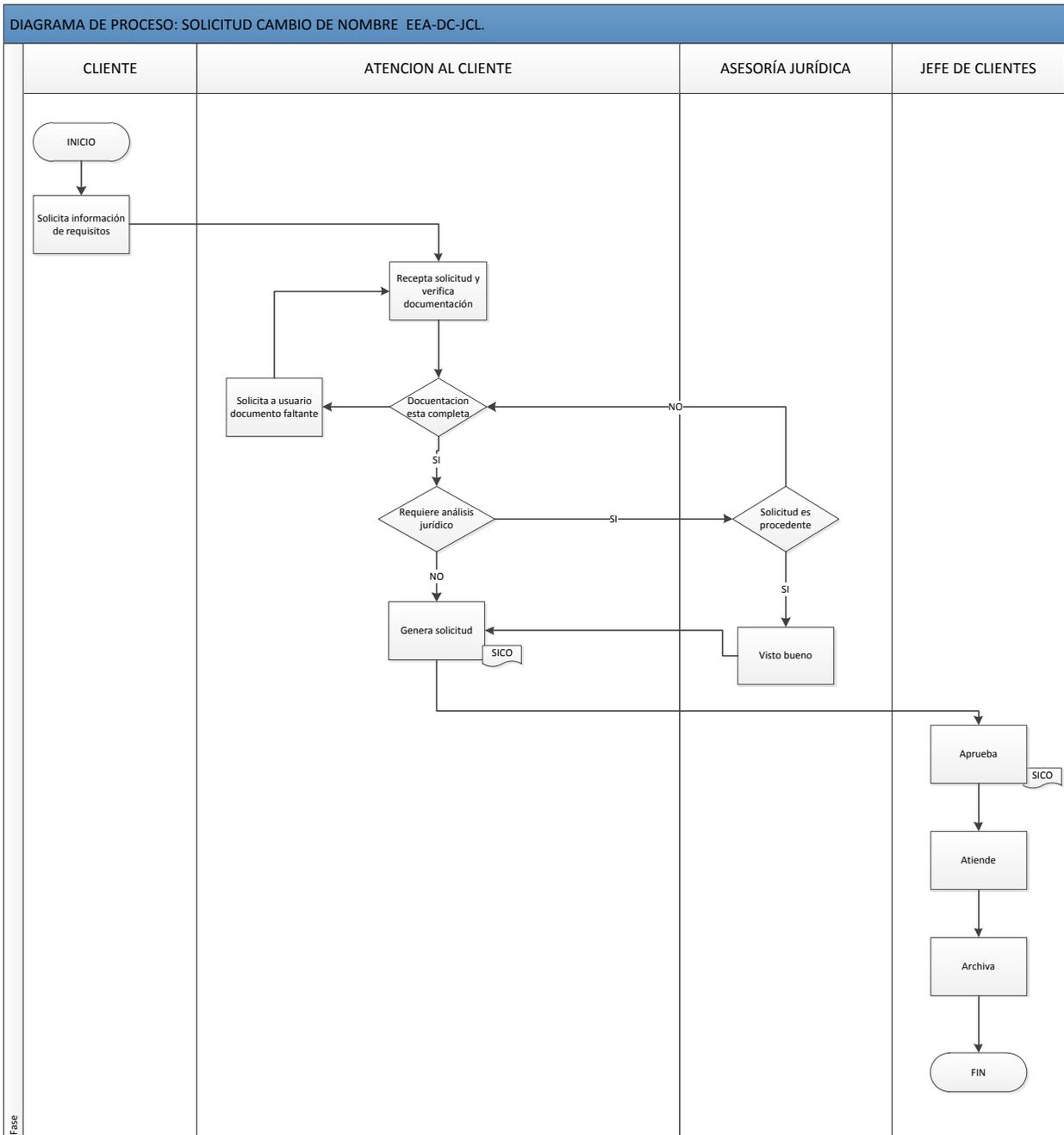
4.2.2.10. *Proceso cambio de materiales.*



4.2.2.11. *Atención de solicitudes, cambio de nombre.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE NOMBRE"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa.	
	5	Solicita al cliente documentación faltante.	
	6	Si la documentación está completa.	
	7	Requiere de análisis jurídico.	
	8	Si es afirmativa, envía al departamento Jurídico.	
ASESORÍA JURÍDICA	9	Solicitud es procedente	
	10	Si es negativa regresa al área de atención al cliente para verificar si la documentación está completa.	
	11	Si es procedente otorga el visto bueno y;	
	12	Si no requiere análisis jurídico	
ATENCIÓN A CLIENTES	13	Genera solicitud.	
JEFE DE CLIENTES	14	Aprueba cambio de nombre.	
	15	La solicitud es atendida.	
	16	Archiva.	
	17	Fin del proceso.	

4.2.2.12. *Proceso cambio de nombre.*

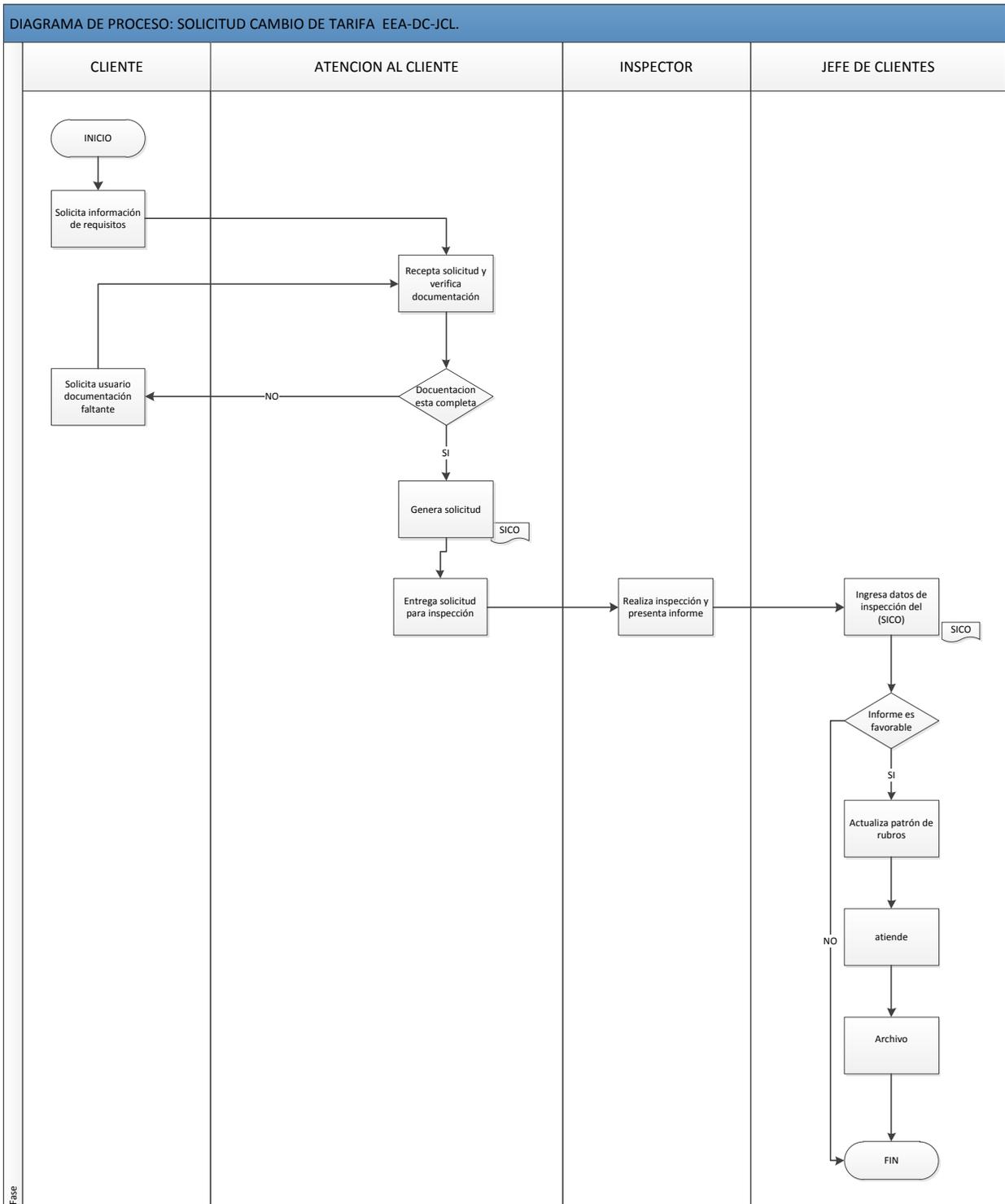


Fase

4.2.2.13. *Atención de solicitudes, cambio de tarifa.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE TARIFA"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica información.	
	4	Si la documentación no está completa, solicita al usuario la documentación faltante	
	5	Si la documentación está completa, genera solicitud (SICO).	
	6	Entrega solicitud de inspección.	
	7	Realiza inspección y presenta informe.	
	8	Ingresa datos de inspección.	
	9	Si la información no es favorable, finaliza el proceso.	
	10	Si la información es favorable, comunica al jefe de facturación.	
JEFE DE CLIENTES	11	Actualiza patrón de rubros.	
	12	La solicitud es atendida	
	13	Archivo.	
	14	Fin del proceso.	

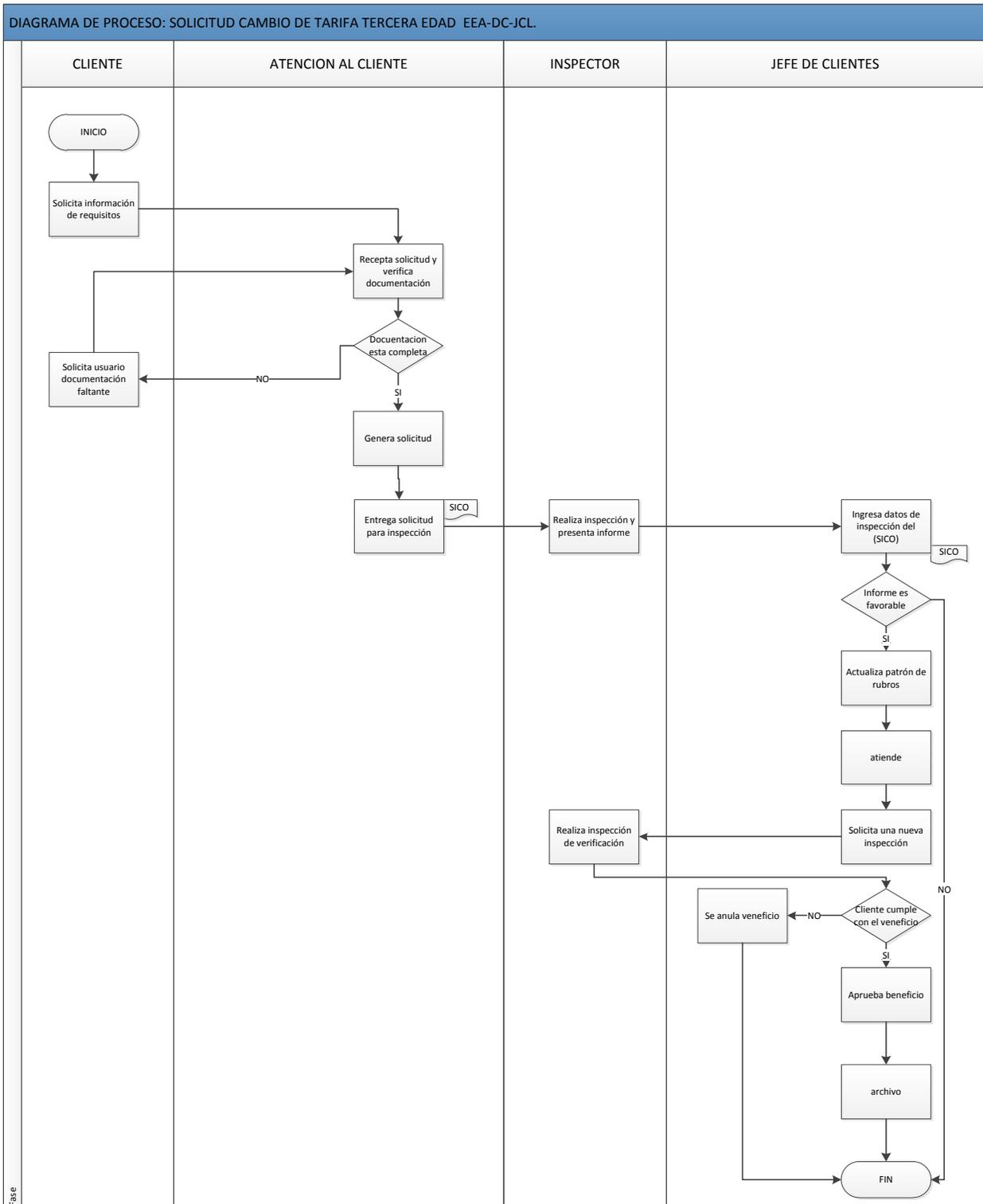
4.2.2.14. *Proceso cambio de tarifa.*



4.2.2.15. *Atención de solicitudes, cambio de tarifa tercera edad.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE TARIFA TERCERA EDAD"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa, solicita al usuario documentación faltante.	
	5	Si la documentación está completa, genera solicitud (SICO)	
	6	Entrega solicitud de inspección.	
	7	Realiza la inspección y presenta informe.	
	8	Ingresa datos de inspección.	
	9	Si el informe no es favorable, finaliza el proceso.	
	10	Si el informe es favorable, comunica al jefe de recaudación.	
JEFE DE CLIENTES	11	Actualiza patrón de rubros.	
	12	La solicitud es atendida.	
	13	Solicita una nueva inspección.	
INSPECTOR	14	Realiza inspección.	
JEFE DE CLIENTES	15	Si el cliente no cumple con el beneficio finaliza proceso.	
	16	Si es que cumple proceso.	
	17	Aprueba beneficio.	
	18	Archivo	
	19	Fin de proceso.	

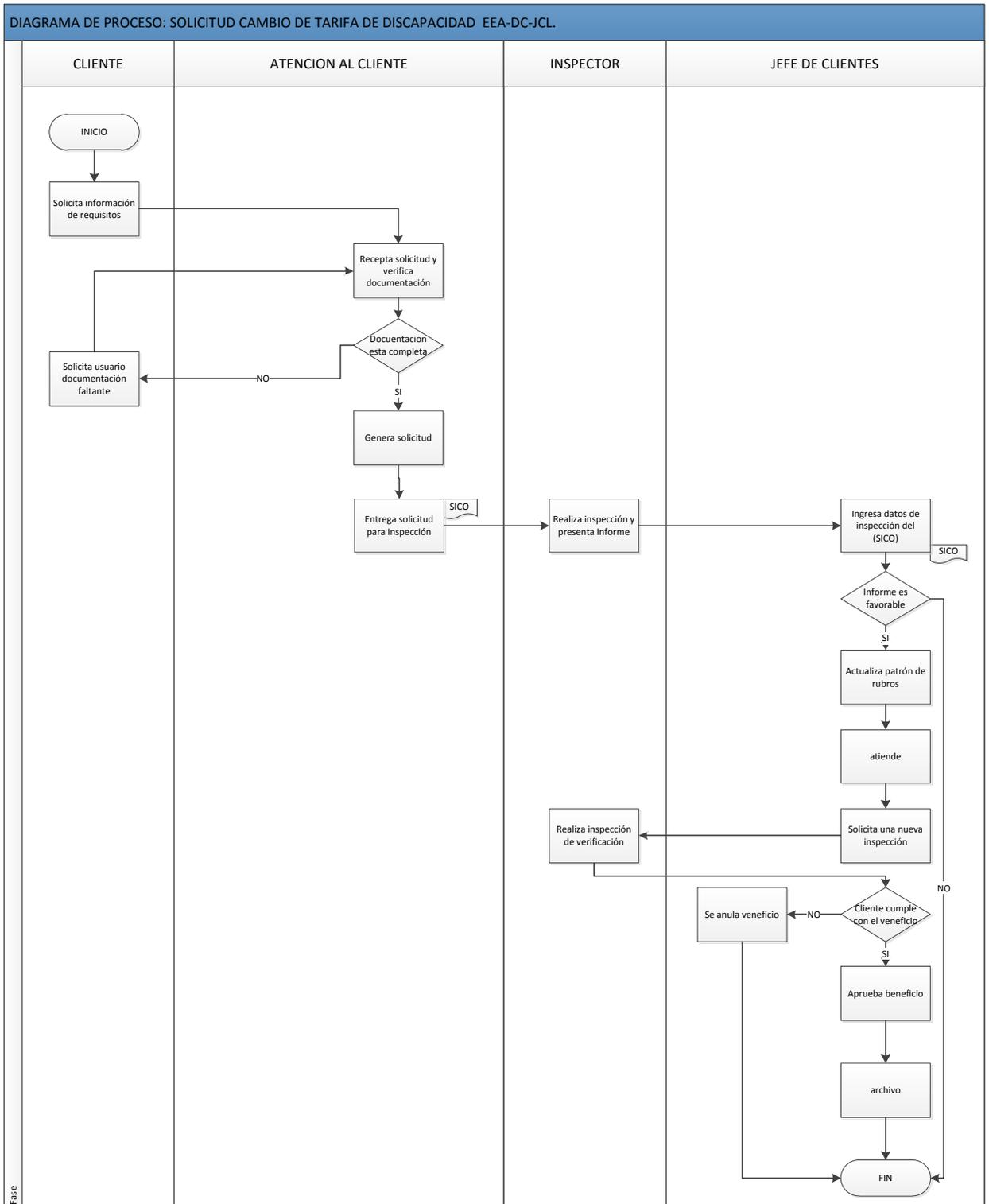
4.2.2.16. *Proceso cambio de tarifa tercera edad.*



4.2.2.17. *Atención de solicitudes, cambio de tarifa de discapacidad.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "CAMBIO DE TARIFA DE DISCAPACIDAD"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita información de requisitos	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Recepta solicitud y verifica documentación.	
	4	Si la documentación no está completa, solicita al usuario documentación faltante.	
	5	Si la documentación está completa, genera solicitud (SICO)	
	6	Entrega solicitud de inspección.	
	7	Realiza la inspección y presenta informe.	
	8	Ingresa datos de inspección.	
	9	Si el informe no es favorable, finaliza el proceso.	
	10	Si el informe es favorable, comunica al jefe de facturación.	
JEFE DE CLIENTES	11	Actualiza patrón de rubros.	
	12	La solicitud es atendida.	
	13	Solicita una nueva inspección.	
INSPECTOR	14	Realiza inspección.	
JEFE DE CLIENTES	15	Si el cliente no cumple con el beneficio finaliza proceso.	
	16	Si es que cumple proceso.	
	17	Aprueba beneficio.	
	18	Archivo	
	19	Fin de proceso.	

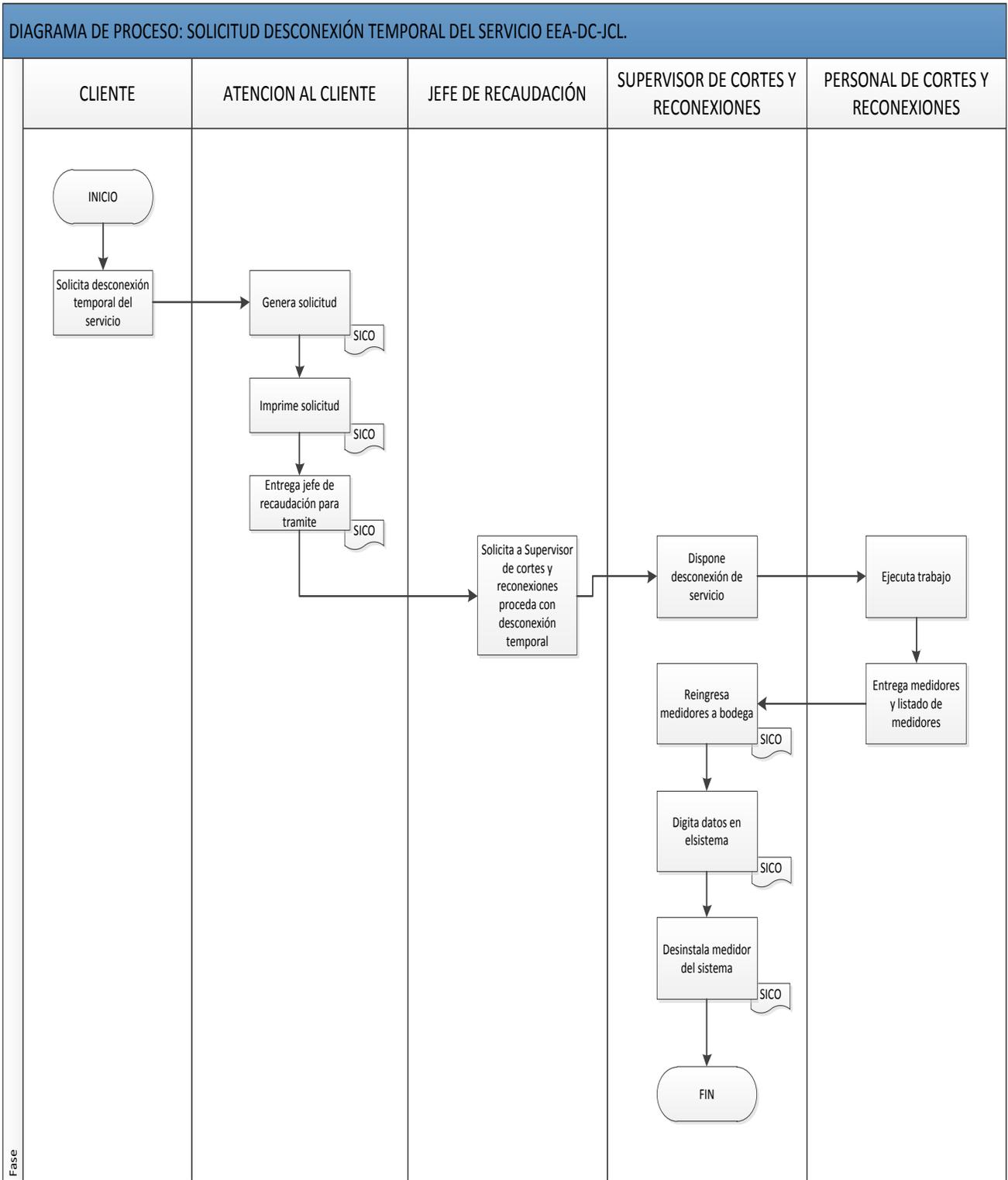
4.2.2.18. *Proceso cambio de tarifa de discapacidad.*



4.2.2.19. *Atención de solicitudes, desconexión temporal.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "DESCONEXIÓN TEMPORAL DEL SERVICIO"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita realizar desconexión temporal	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Genera solicitud	
	4	Imprime solicitud	
	5	Entrega a auxiliar de recaudación para trámite.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	6	Solicita a supervisor de cortes y reconexiones proceda a desconexión temporal.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	7	Dispone desconexión del servicio.	
PERSONAL DE CORTES Y RECONEXIONES	8	Ejecuta trabajo.	
	9	Entrega medidores retirados.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	10	Reingresa medidores a bodega.	
	11	Digita datos en el sistema.	
	12	Desinstala medidor del sistema.	
	13	Fin del proceso.	

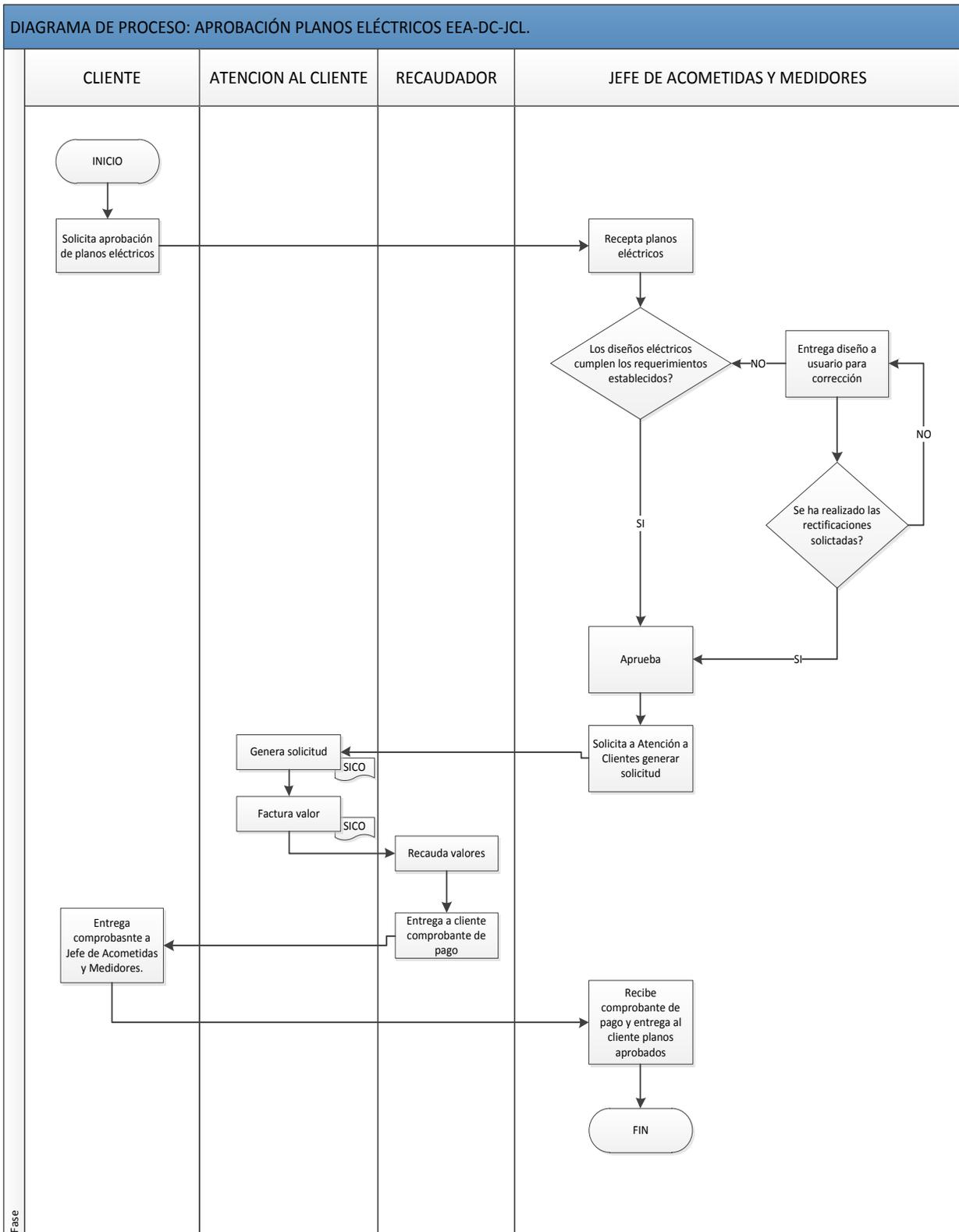
4.2.2.20. *Proceso desconexión temporal del servicio.*



4.2.2.21. *Atención de solicitudes, aprobación de planos eléctricos.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "APROBACIÓN DE PLANOS ELÉCTRICOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita aprobación de planos eléctricos.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	3	Recepta planos eléctricos.	
	4	Diseños eléctricos cumplen con los requisitos establecidos.	
	5	Si es negativo se entrega a cliente para revisión.	
	6	Si se ha realizado las rectificaciones solicitadas, y los diseños eléctricos cumplen los requisitos establecidos.	
	7	Aprueba.	
	8	Solicita a Atención a Clientes generar solicitud.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	9	Genera solicitud.	
	10	Factura valor.	
RECAUDADOR	11	Recuda valor.	
	12	Entrega a cliente comprobante de pago.	
	13	Entrega comprobante a jefe de acometidas y medidores.	
CLIENTE	14	Recibe comprobante de pago y entrega al cliente planos aprobados.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	15	Fin del proceso.	

4.2.2.22. *Proceso aprobación de planos eléctricos.*

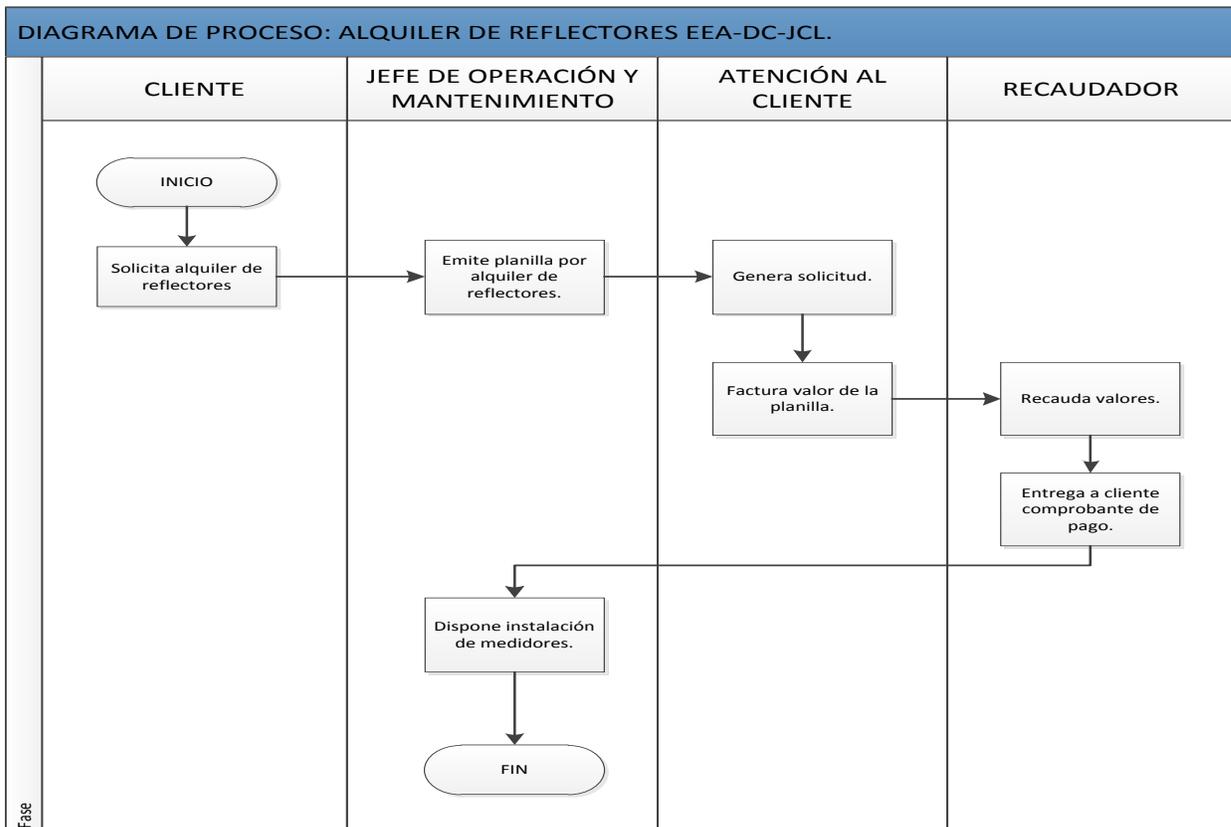


4.2.2.23. *Atención de solicitudes, alquiler de reflectores.*

Ver anexo 2.

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ALQUILER DE REFLECTORES”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Solicita alquiler de reflectores	
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	3	Emite planilla por alquiler de reflectores.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	Genera solicitud.	
	5	Factura valor de la planilla.	
RECAUDADOR	6	Recauda valores.	
	7	Entrega a cliente comprobante de pago.	
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	8	Dispone instalación de medidores.	
	9	Fin del proceso.	

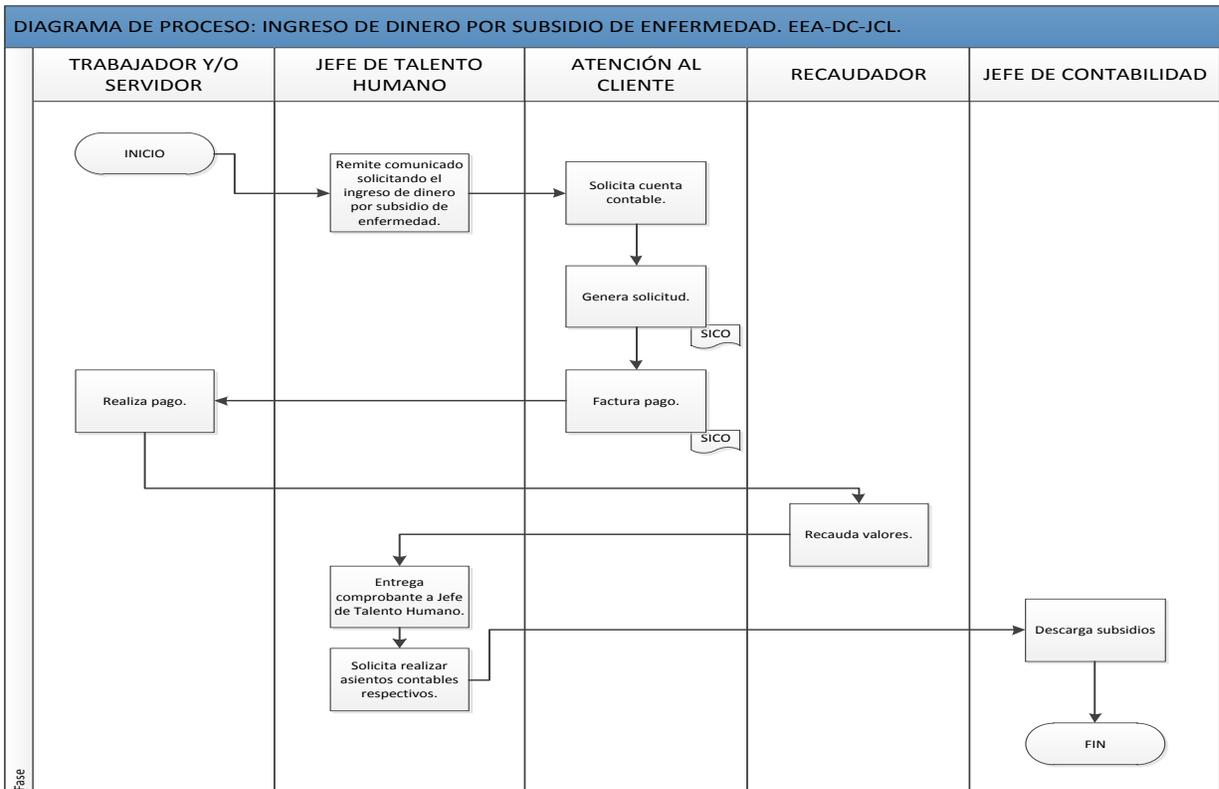
4.2.2.24. *Proceso alquiler de reflectores.*



4.2.2.25. *Atención de solicitudes, ingreso de dinero (subsidio de enfermedad).*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "INGRESO DE DINERO SUBSIDIO DE ENFERMEDAD"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE TALENTO HUMANO	2	Remite comunicado solicitando el ingreso de dinero por subsidio de enfermedad.	
ATENCION AL CLIENTE	3	Solicita cuenta contable.	
	4	Genera solicitud.	
	5	Factura pago.	
TRABAJADOR Y/O SERVIDOR	6	Realiza pago.	
RECAUDADOR	7	Recauda valores.	
JEFE DE TALENTO HUMANO	8	Entrega comprobante a Jefe de Talento Humano.	
	9	Solicita realizar asientos contables respectivos.	
JEFE DE CONTABILIDAD	10	Descarga subsidios	
	11	Fin del proceso	

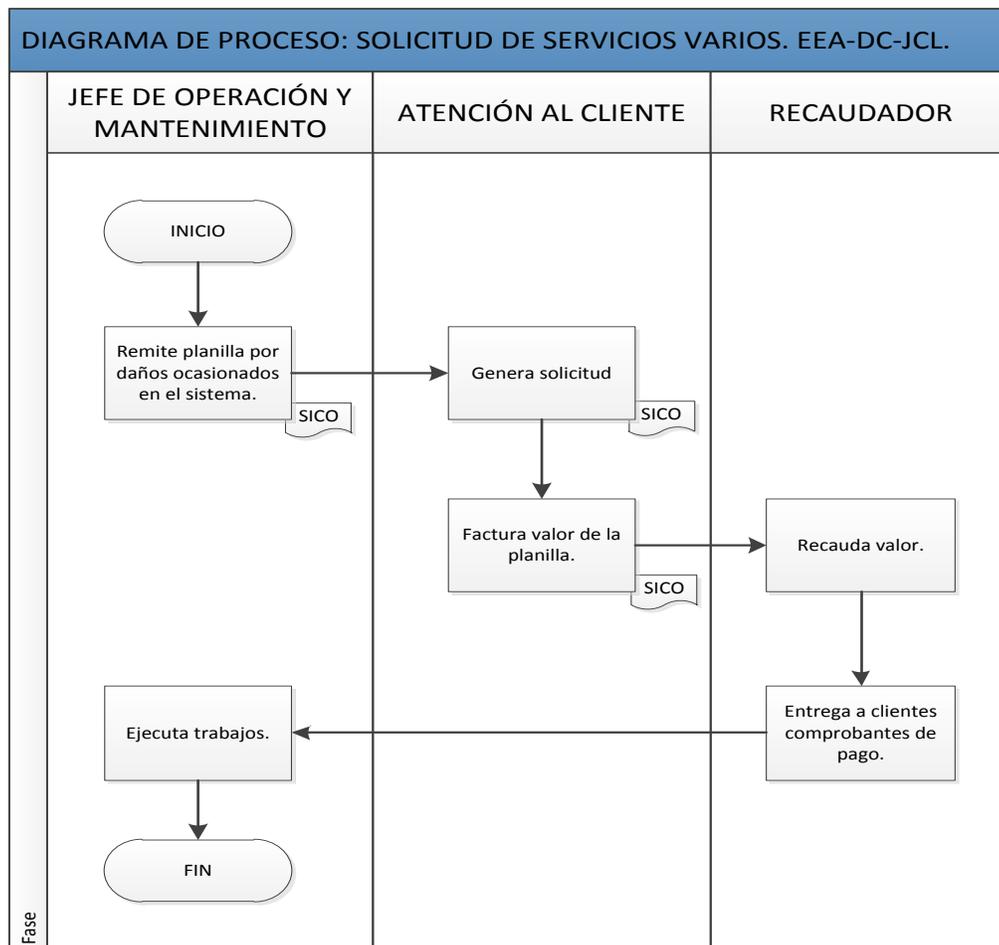
4.2.2.26. *Proceso ingreso de dinero por subsidio de enfermedad.*



4.2.2.27. *Atención de solicitudes, servicios varios (daños).*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “SERVICIOS VARIOS DAÑOS”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	2	Remite planilla por daños ocasionados en el sistema.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Genera solicitud.	
	4	Factura valor de la planilla.	
RECAUDADOR	5	Recauda valor.	
	6	Entrega a clientes comprobantes de pago.	
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	7	Ejecuta trabajos.	
	8	Fin del proceso.	

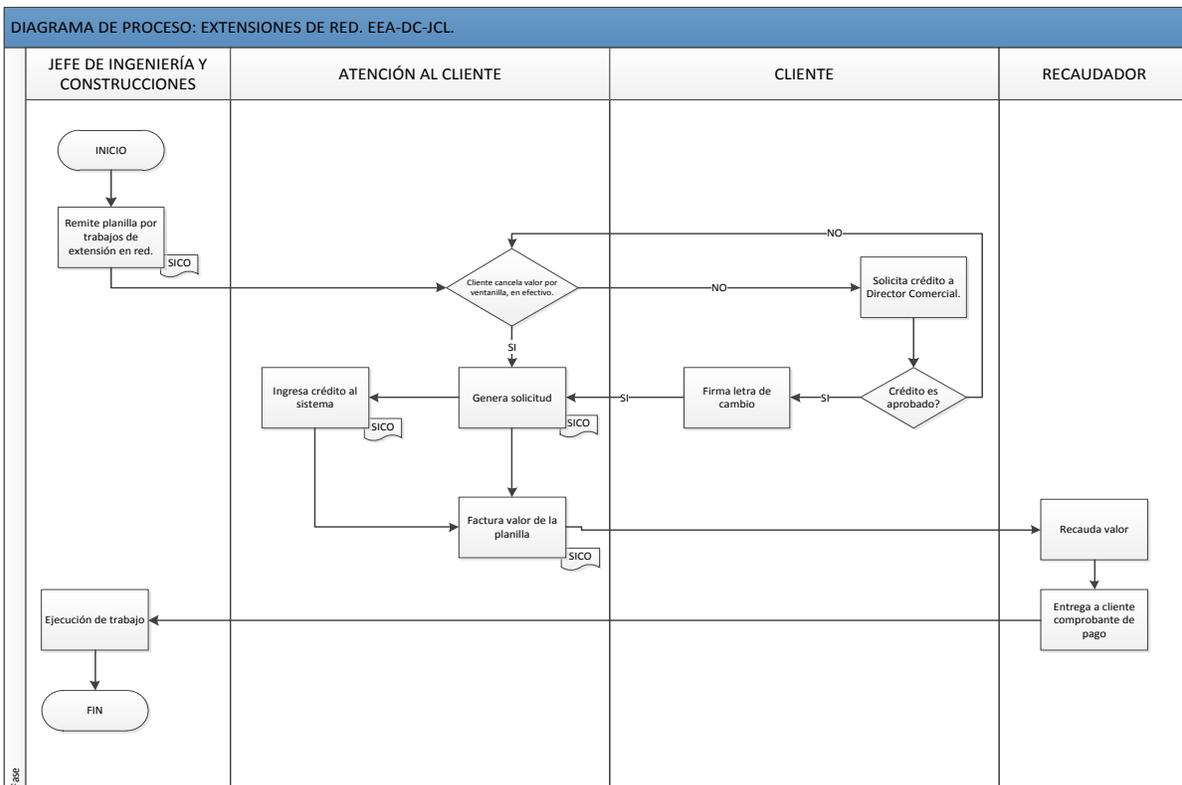
4.2.2.28. *Proceso servicios varios (daños).*



4.2.2.29. *Atención de solicitudes, extensiones de red.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "EXTENSIONES DE RED"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
Jefe de ingeniería y construcciones	2	Remite planilla por trabajos de extensión en red.	
Atención al cliente	3	Cliente cancela valor por ventanilla, en efectivo.	
	4	Si es negativo, solicita crédito a Director Comercial.	
	5	Si crédito es aprobado firma letra de cambio.	
	6	Si es negativo, el cliente deberá cancelar valor en efectivo.	
	7	Genera solicitud.	
	8	Ingresa crédito al sistema y	
	9	Factura valor de la planilla.	
Recaudador	10	Recauda valor.	
	11	Entrega a cliente comprobante de pago.	
Jefe de ingeniería y construcciones	12	Ejecución de trabajos.	
	13	Fin de proceso.	

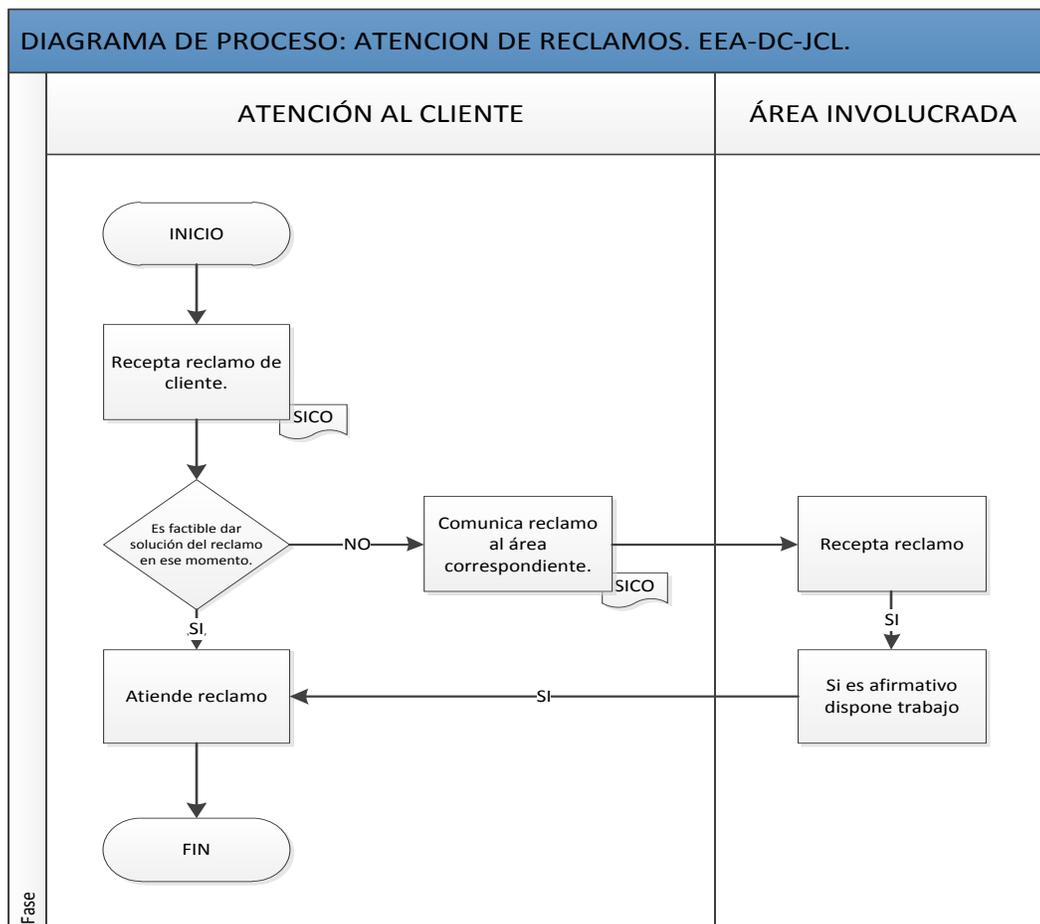
4.2.2.30. *Proceso extensiones de red.*



4.2.2.31. *Atención de solicitudes, atención de reclamos.*

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "ATENCIÓN DE RECLAMOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
ATENCIÓN AL CLIENTE.	1	Inicio del proceso.	
	2	Recepta reclamo de cliente.	
	3	Es factible dar solución del reclamo en ese momento.	
	4	Si no es posible comunica al área correspondiente.	
ÁREA INVOLUCRADA.	5	Recepta reclamo.	
	6	Si es afirmativo dispone trabajo	
	7	Atiende reclamo	
	8	Fin del proceso.	

4.2.2.32. *Proceso atención de reclamos.*

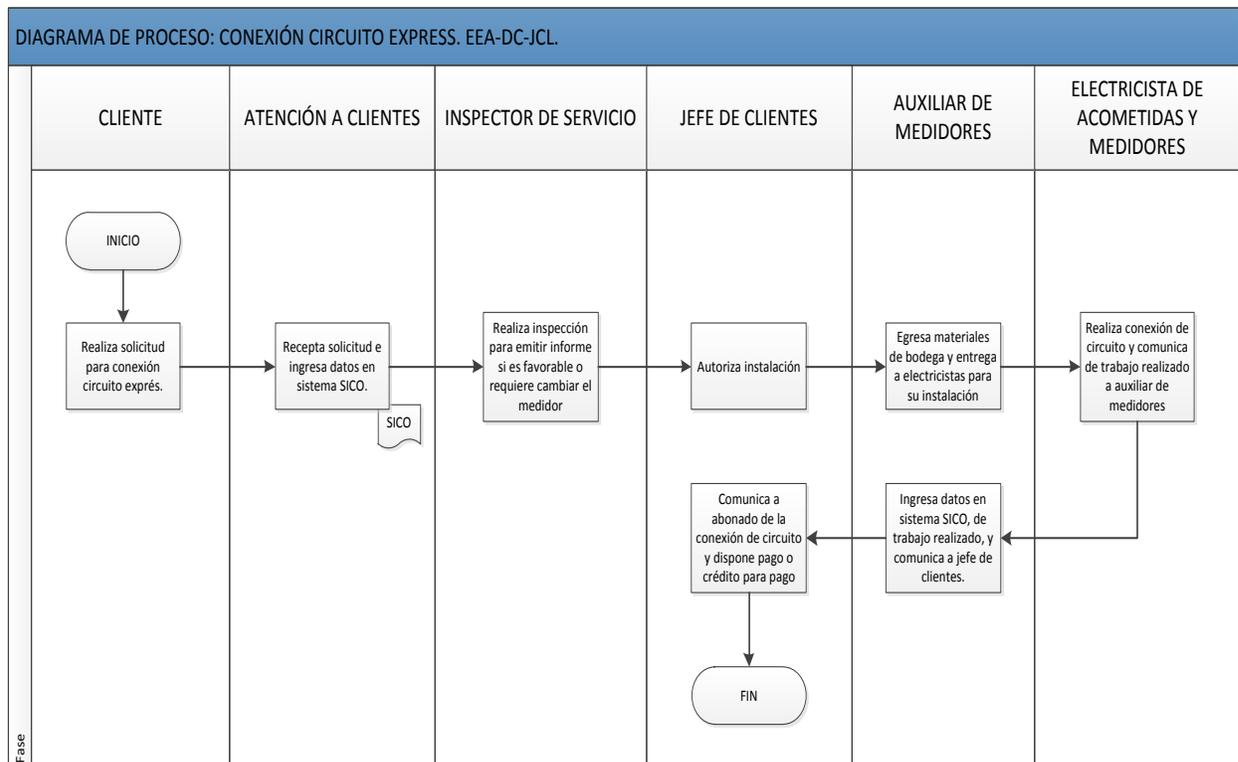


4.2.2.33. *Atención de solicitudes, conexión circuito express.*

Ver anexo 3.

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	CONEXIÓN CIRCUITO EXPRESS		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "ATENCIÓN DE RECLAMOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
CLIENTE	1	Inicio del proceso.	
	2	Realiza solicitud para conexión circuito exprés.	
ATENCION A CLIENTES	3	Recepta solicitud e ingresa datos en sistema SICO.	
INSPECTOR DE SERVICIO.	4	Realiza inspección para emitir informe si es favorable o requiere cambiar el medidor.	
JEFE DE CLIENTES	5	Autoriza instalación	
AUXILIAR DE MEDIDORES	6	Egresa materiales de bodega y entrega a electricistas para su instalación	
ELECTRICISTA DE ACOMETIDAS MEDIDORES	7	Realiza conexión de circuito y comunica de trabajo realizado a auxiliar de medidores.	
AUXILIAR DE MEDIDORES	8	Ingresa datos en sistema SICO, de trabajo realizado, y comunica a jefe de clientes.	
JEFE DE CLIENTES	9	Comunica a abonado de la conexión de circuito y dispone pago o crédito para pago.	
	10	Fin de proceso.	

4.2.2.34. *Proceso, conexión circuito express.*

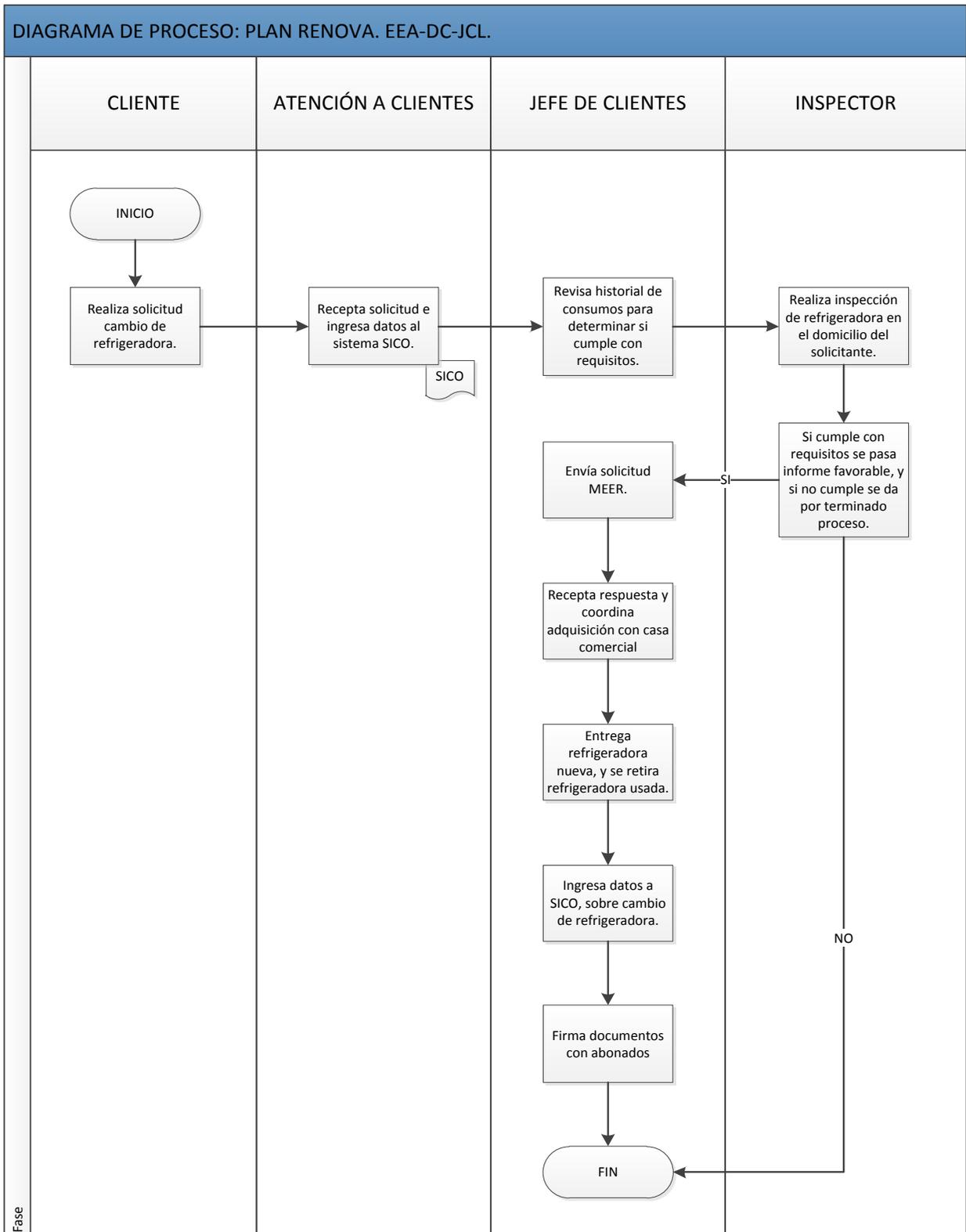


4.2.2.35. *Atención de solicitudes, plan renova.*

Ver anexo 4.

	ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE		Código:
	PLAN RENOVA		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES / ATENCIÓN A CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "ATENCIÓN DE RECLAMOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
CLIENTE	1	Inicio del proceso.	
	2	Realiza solicitud cambio de refrigeradora.	
Atención a clientes	3	Recepta solicitud e ingresa datos al sistema SICO.	
Jefe de clientes	4	Revisa historial de consumos para determinar si cumple con requisitos.	
Inspector	5	Realiza inspección de refrigeradora en el domicilio del solicitante.	
	6	Si cumple con requisitos se pasa informe favorable, y si no cumple se da por terminado proceso.	
Jefe de clientes	7	Envía solicitud MEER.	
	8	Recepta respuesta y coordina adquisición con casa comercial	
	9	Entrega refrigeradora nueva, y se retira refrigeradora usada.	
	10	Ingresa datos a SICO, sobre cambio de refrigeradora.	
	11	Firma documentos con abonados	
	12	Fin de proceso.	

4.2.2.36. *Proceso, plan renova.*



4.2.3. Manual de procedimientos recaudación.

4.2.4. Introducción.

El Manual de Recaudación constituye una normativa básica de gestión institucional que tiene por objeto la identificación y armonización de la estructura organizativa, la designación de funciones específicas para cada cargo, así como la línea de autoridad, responsabilidad y coordinación de las unidades que componen el Área de Recaudación, en armonía con lo que establece la Constitución de la República y la Norma Técnica de Administración por Procesos 1580.

A continuación se presenta el Manual de Procesos de Recaudación de la Empresa Eléctrica Azogues C.A, en el cual se definen los procedimientos que se deben seguir para alcanzar un servicio de calidad hacia el cliente, enmarcados en la calidad de la Gestión Pública.

Para la elaboración de este manual se contó con la colaboración del personal del área de Recaudación.

4.2.5. Objetivo.

La elaboración del presente Manual tiene por objeto que las autoridades, funcionarios y personal del Área de Recaudación, cuenten con una herramienta básica que les permita dar cumplimiento a sus funciones; así como alcanzar una ejecución ordenada, eficaz y eficiente de sus actividades dentro de un marco de transparencia y agilidad.

4.2.6. Macro proceso agregador de valor.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A. a través de los Macro Procesos Agregadores de Valor que se indican en la figura que se presenta a continuación, lleva a cabo sus actividades de comercialización, venta de energía, mantenimiento y control de los equipos de medición.



4.3. Matriz de caracterización del macro proceso recaudación

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MACRO PROCESO		Código:
			Revisión:
			Fecha:
LÍDER DEL PROCESO	Jefe de Recaudación.		
OBJETIVO	Realizar de manera eficaz y oportuna la recaudación de los valores facturados a los clientes de la Institución por venta de energía y otros conceptos, así como gestionar la recuperación de cartera vencida de la Empresa y mantener niveles bajos de cuentas incobrables.		
ALCANCE	Aplicar a todo el personal del área Recaudación que está relacionado con el cliente, iniciando con la recepción de los valores a cobrar hasta la entrega del documento de respaldo y atención personalizada al cliente.		
EQUIPO DEL PROCESO	Recaudadores, personal de Cortes y Reconexiones.		
PARTICIPANTES	Personal del área de Recaudación.		
ENTRADAS: Facturación (energía). Facturación (caja varios). Cartera vencida. Reporte de recaudación por cajero	PROVEEDORES: Jefe de Clientes. Auxiliar de Comercialización. SICO, Auxiliar de Recaudación. Recaudador.		
SALIDAS: Valores recaudados. Valores recaudados. Gestión de cartera vencida. Informe diario de recaudación.	CLIENTES: Jefe de Recaudación, Jefe de Contabilidad. Jefe de Recaudación, Jefe de Contabilidad. Usuario, Director de Comercialización, Jefe de Recaudación y Contabilidad. Auxiliar de Contabilidad.		
PLANIFICAR: 1.- Plan de recaudación de facturas por grupos de emisión. 2.- Plan de recuperación de cartera vencida. 3.- Elaboración informes de recaudación.			
HACER: 1.- Recaudación en línea. 2.- Gestión de Cartera. 3.- Informes de Recaudación.			
VERIFICAR: 1.- Organización, supervisión, coordinación y control de las actividades de recaudación. 2.- Ejecución de cortes y reconexiones por concepto de mora en el pago de planillas de acuerdo a lo programado. 3.- Recuperación de cuentas incobrables por vía judicial. 4.- Que los valores depositados sean iguales a los valores recaudados en el sistema SICO.			
ACTUAR: 1.- Registrar no conformidades y tomar acciones. 2.- Registrar no conformidades y tomar acciones			
CONTROLES: Regulación CONELEC 004/01 "Calidad del servicio eléctrico de distribución".	RECURSOS: Tecnológicos: 4. Programa SICO, Sistema de Gestión Documental. 5. Sistemas de comunicación, internet, correo electrónico, correo corporativo, radio y teléfono. Humanos: 6. Administrativos, Jefe de Recaudación, Recaudadores, Auxiliar de Recaudación. 7. Operativos, personal de cortes y reconexiones, Infraestructura: 8. Oficina de trabajo. 9. Centro de recaudación. Equipos bienes muebles y suministros: 10. Equipos, centros de trabajo, y suministros de oficina. 11. Equipos y herramientas de trabajo.		
REGISTROS			
12. Registros de control y transferencia ESIGEF, realizada por los clientes de la Empresa. 13. Registro de depósitos que se generan a favor de los clientes. 14. Registro convenio de pagos suscritos con clientes de la Empresa. 15. Registro de informes de recaudación mensual. 16. Registro de guías de remisión de recaudaciones diarias enviadas al banco.			

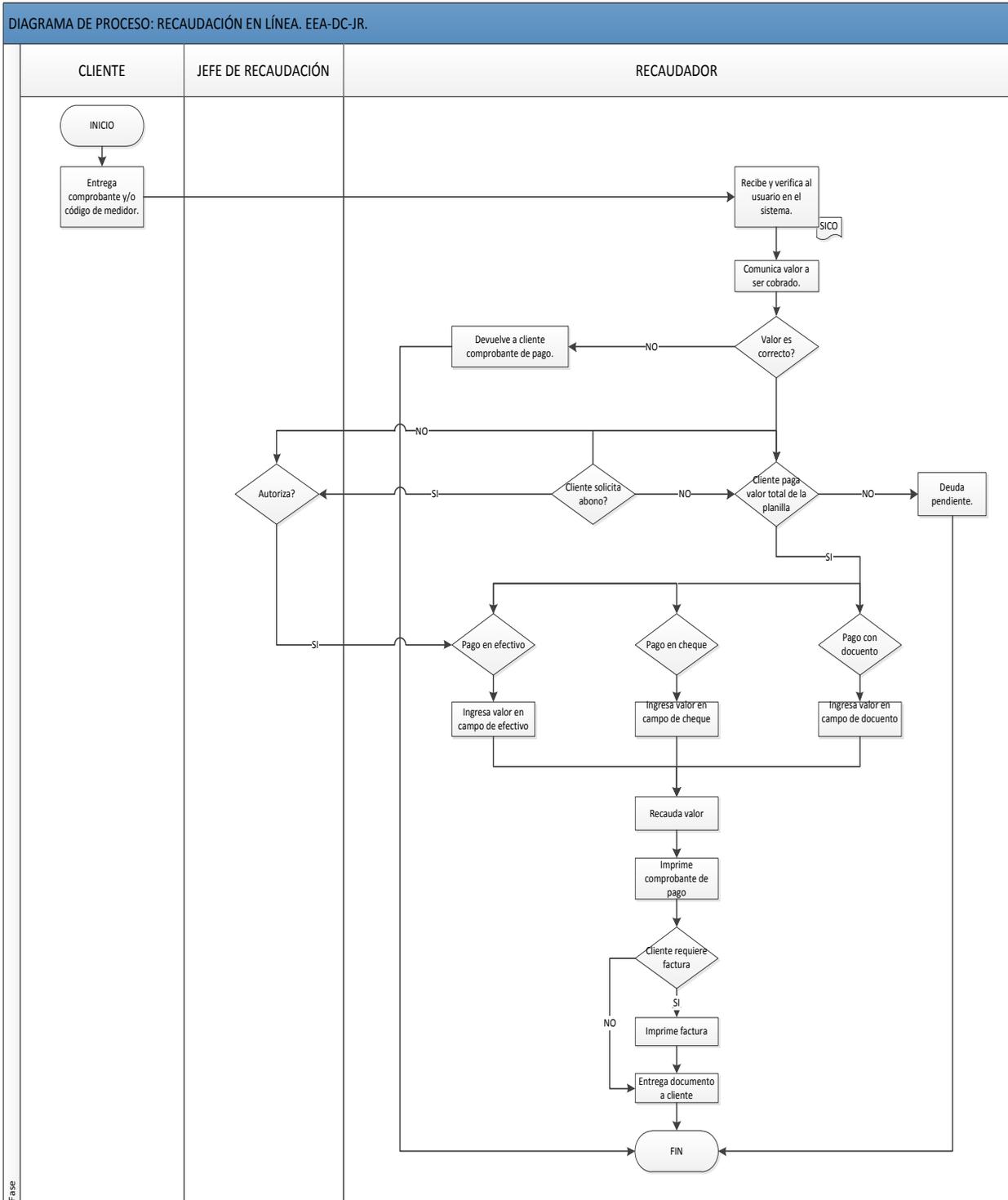
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Porcentaje de recaudación.	Porcentaje %	Valor recaudado / valor facturado	Semanal		Jefe de Recaudación.
Porcentaje de cartera vencida.	Porcentaje %	Valor por cobrar / valor facturado	Diario		Jefe de Recaudación, y Auxiliar de Recaudación.
Porcentaje de cortes realizados.	Porcentaje %	Numero de cortes realizados / número de cortes programados	Diario		Auxiliar de Recaudación.
Porcentaje de cartera vencida recuperada.	Porcentaje %	Valor recaudado / cortes realizados.	Diario		Auxiliar de Recaudación.

4.3.1. Procedimientos.

4.3.1.1. Atención de solicitudes, recaudación en línea.

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN LÍNEA"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Entrega comprobante y/o código de medidor.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	3	Recibe y verifica al usuario en el sistema SICO.	
	4	Comunica valor a ser cobrado.	
	5	Si el valor no es correcto, devuelve comprobante de pago al cliente.	
RECAUDADOR	6	Si el valor es correcto, procede a recaudar el dinero.	
	7	Si el cliente solicita abono el Jefe de Recaudación puede autorizar o no.	
	8	Si autoriza, cliente cancela valor acordado.	
	9	Si no autoriza cliente cancela valor total de la planilla.	
	10	Si cliente no cancela valor, queda con deuda pendiente.	
	11	Si cancela puede hacerlo en cheque, documento o efectivo.	
	12	Si cliente cancela con cheque el recaudador ingresa valor en campo de cheque.	
	13	Si cliente cancela con documento ingresa valor en campo de documentos.	
	14	Si cliente cancela valor en efectivo, ingresa valor en campo efectivo.	
	15	Recauda.	
	16	Imprime comprobante de pago.	
	17	Cliente requiere factura.	
	18	Si no quiere entrega comprobante de pago a cliente.	
	19	Si quiere imprime factura y entrega a cliente.	
	20	Fin de proceso.	

4.3.1.2. *Proceso recaudación en línea.*

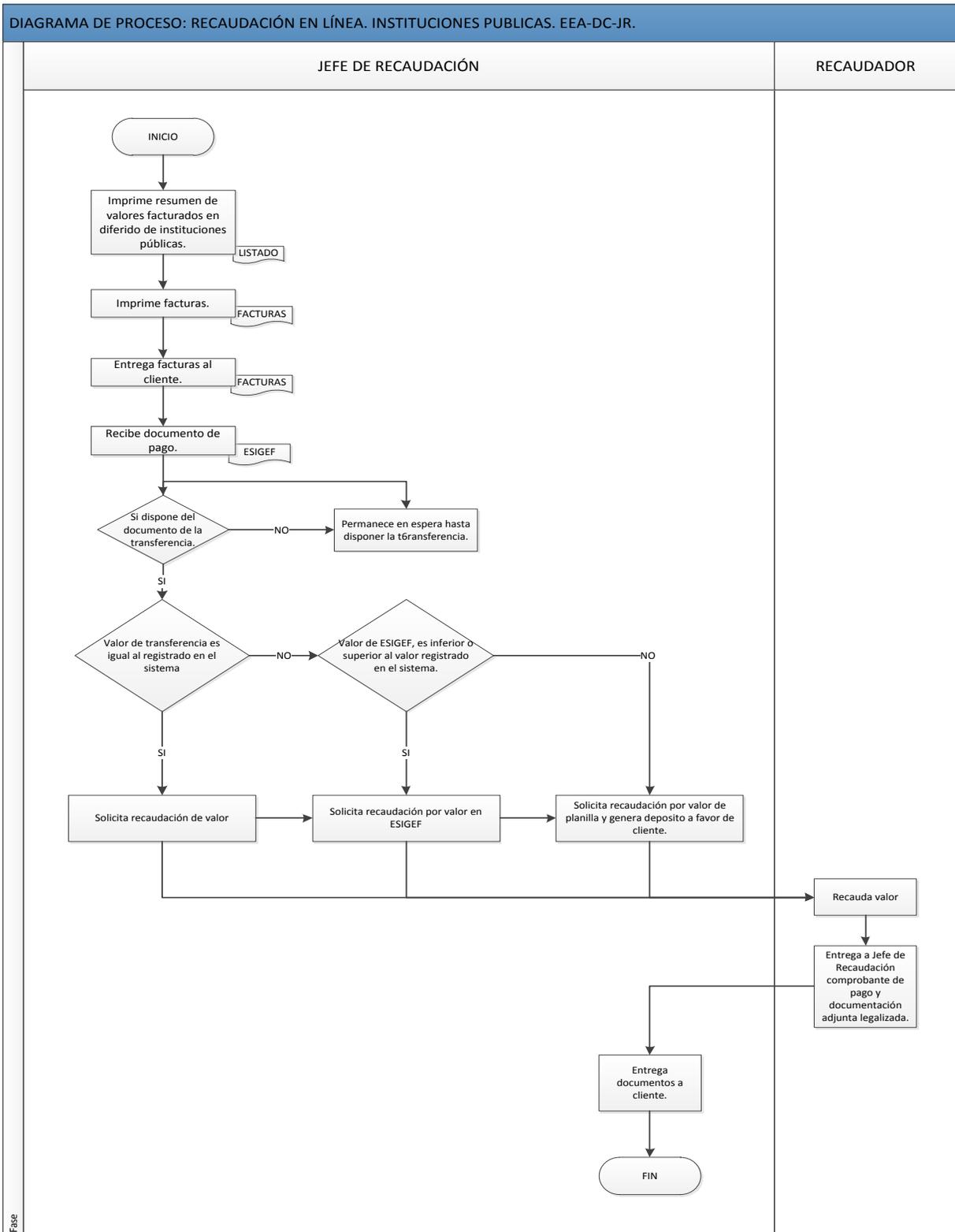


Fase

4.3.1.3. *Atención de solicitudes, recaudación en línea por grupos de emisión, instituciones públicas.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN LÍNEA"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime resumen de valores facturados en diferido de instituciones públicas.	
	3	Imprime facturas.	
	4	Entrega facturas al cliente.	
	5	Recibe documento de pago.	
	6	Si no se dispone de documento de transferencia, tramite permanece pendiente.	
	7	Si se dispone de transferencia, verifica valor en el sistema.	
	8	Si valor de ESIGEF, es inferior al registrado en el sistema solicita recaudación por el valor de ESIGEF.	
	9	Si valor de ESIGEF, es superior al registrado en el sistema, solicita recaudación por valor de las planillas y genera deposito a favor del cliente.	
	10	Si el valor de ESIGEF, es igual al registrado en el sistema solicita la recaudación.	
RECAUDADOR	11	Recauda	
	12	Entrega a Jefe de Recaudación comprobante de pago y documentación adjunta legalizada.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	13	Entrega a cliente.	
	14	Fin del proceso.	

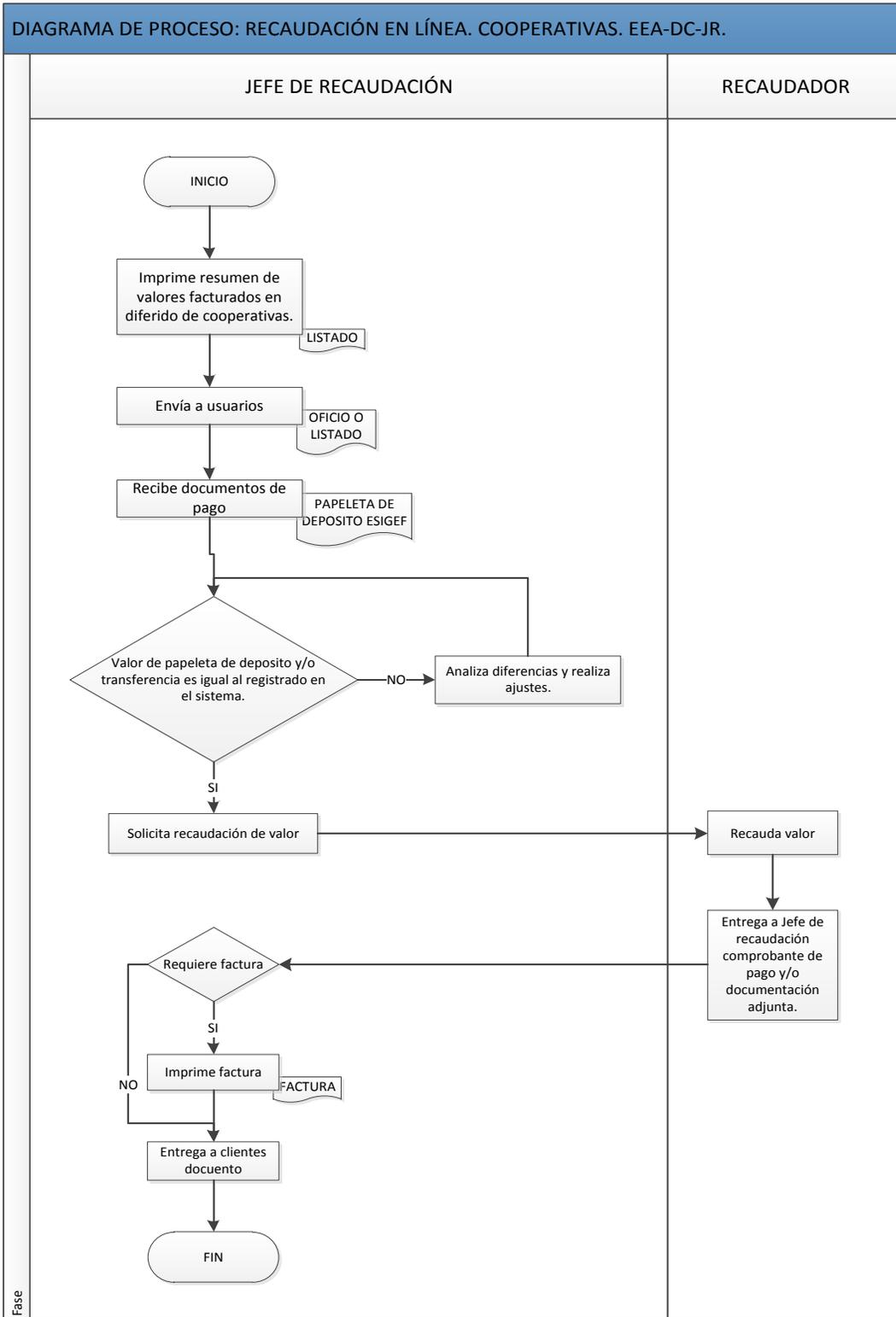
4.3.1.4. *Proceso recaudación en línea por grupos de emisión, instituciones públicas.*



4.3.1.5. *Atención de solicitudes, recaudación en línea por grupos de emisión, cooperativas.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN LÍNEA GRUPOS DE EMISIÓN COOPERATIVAS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime resumen de valores facturados en diferido de cooperativas.	
	3	Envía a usuarios.	
	4	Recibe documento de pago	
	5	Si el valor de la transferencia o papeleta de depósito no coincide con el valor registrado en el sistema.	
	6	Si el valor es igual solicita recaudación.	
RECAUDADOR	7	Recauda.	
	8	Entrega a Jefe de Recaudación comprobante de pago, y documentación adjunta legalizada.	
JEFE DE RECAUDACIÓN.	9	Cliente requiere factura.	
	10	Si es negativa la respuesta, se entrega comprobante de pago y documentación adjunta.	
	11	Si es positiva la respuesta, se imprime factura y se entrega a cliente con documentos legalizados.	
	12	Fin del proceso.	

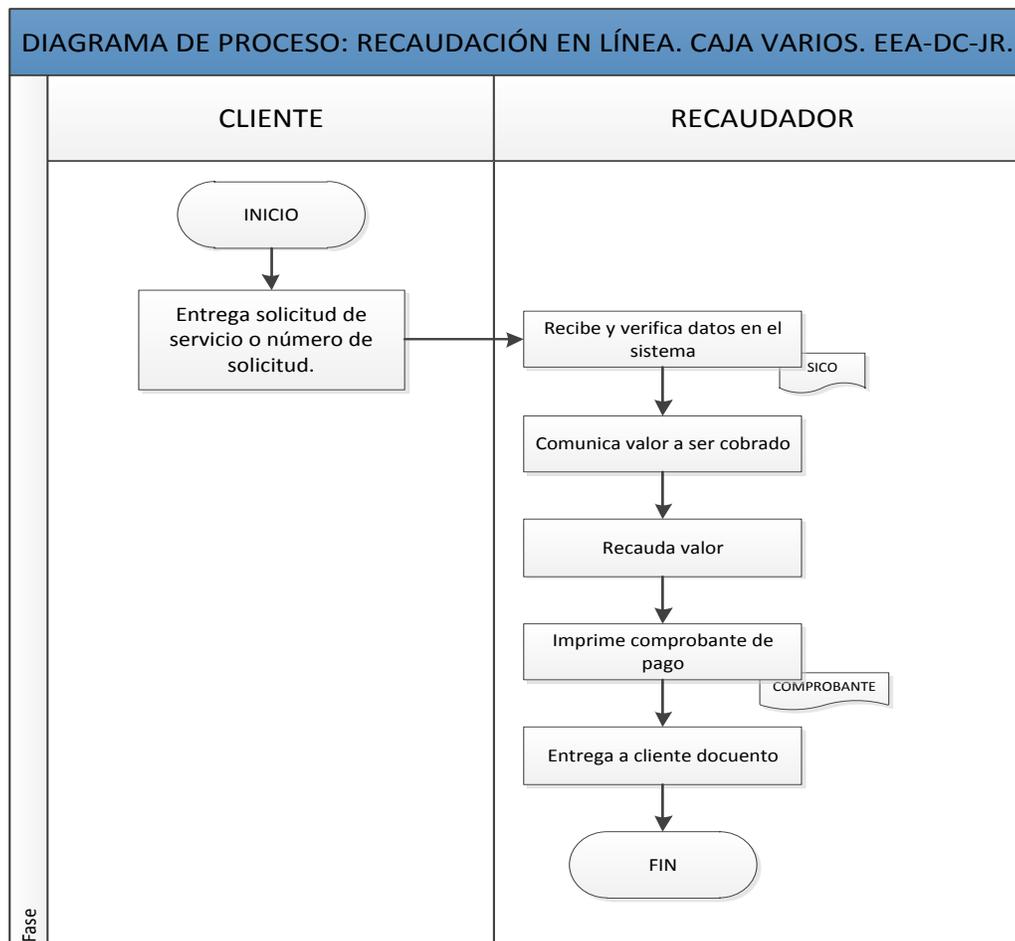
4.3.1.6. *Proceso recaudación en línea por grupos de emisión, cooperativas.*



4.3.1.7. *Atención de solicitudes, recaudación en línea caja varios.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “RECAUDACIÓN EN LÍNEA CAJA VARIOS”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE	2	Entrega solicitud de servicio o número de solicitud.	
RECAUDADOR	3	Recibe y verifica datos en el sistema.	
	4	Comunica valor a ser cobrado	
	5	Recauda dinero	
	6	Imprime comprobante de pago.	
	7	Entrega a cliente documento.	
	8	Fin del proceso.	

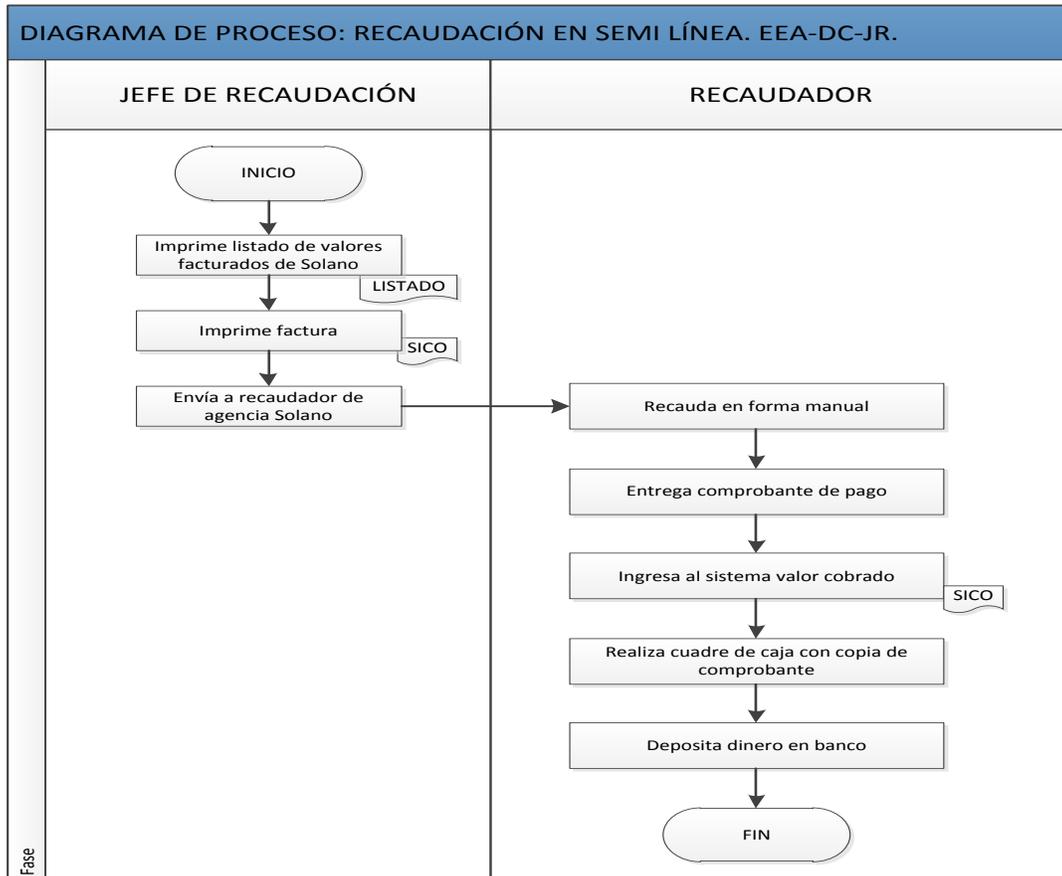
4.3.1.8. *Proceso recaudación en línea caja varios.*



4.3.1.9. *Atención de solicitudes, recaudación en semi línea.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN SEMI LÍNEA"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime listado de valores facturados de clientes de la Parroquia Solano.	
	3	Imprime facturas.	
	4	Envía a recaudador de agencia solano.	
RECAUDADOR	5	Recauda en forma manual.	
	6	Entrega comprobante de pago.	
	7	Ingresa al sistema valor cobrado.	
	8	Realiza cuadro de caja con copia de comprobante.	
	9	Deposita dinero en banco.	
	10	Fin del proceso.	

4.3.1.10. *Proceso recaudación en semi línea.*

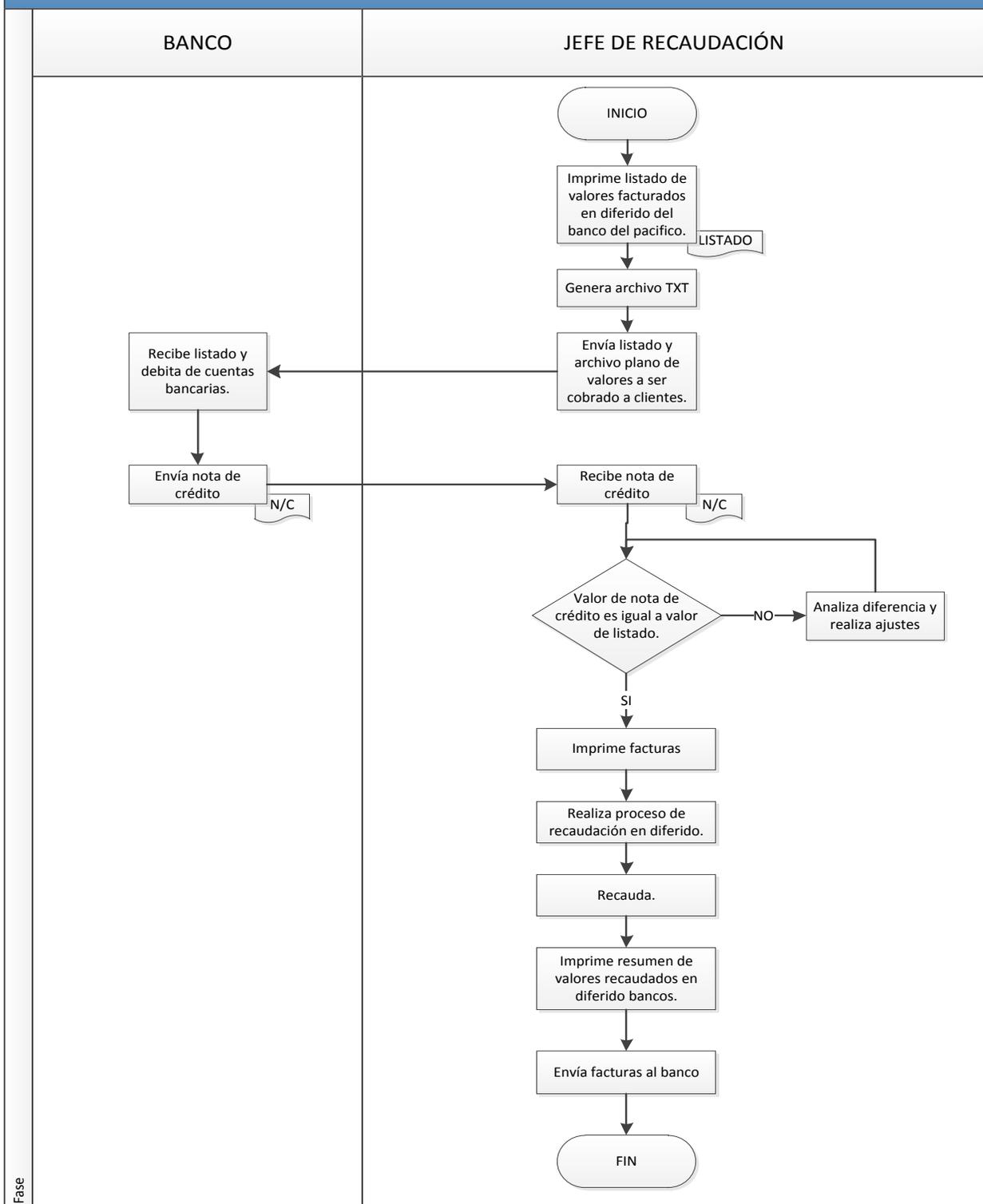


4.3.1.11. *Atención de solicitudes, recaudación en diferido Banco Pacifico.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN DIFERIDO BANCO DEL PACIFICO"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime listado de valores facturados en diferido del banco del pacifico.	
	3	Genera archivo TXT.	
	4	Envía listado y archivo plano de valores a ser cobrado a clientes.	
BANCO	5	Recibe listado y debita de cuentas bancarias.	
	6	Envía nota de crédito.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	7	Recibe nota de crédito.	
	8	Valor de nota de crédito es igual a valor de listado.	
	9	Si es negativa analiza las diferencias y realiza ajustes.	
	10	Si el valor del crédito es igual al valor del listado.	
	11	Imprime facturas.	
	12	Realiza proceso de recaudación en diferido.	
	13	Recauda.	
	14	Imprime resumen de valores recaudados en diferido bancos.	
	15	Envía facturas al banco.	
	16	Fin del proceso.	

4.3.1.12. Proceso recaudación en diferido Banco Pacifico.

DIAGRAMA DE PROCESO: RECAUDACIÓN EN DIFERIDO BANCO DEL PACIFICO. EEA-DC-JR.

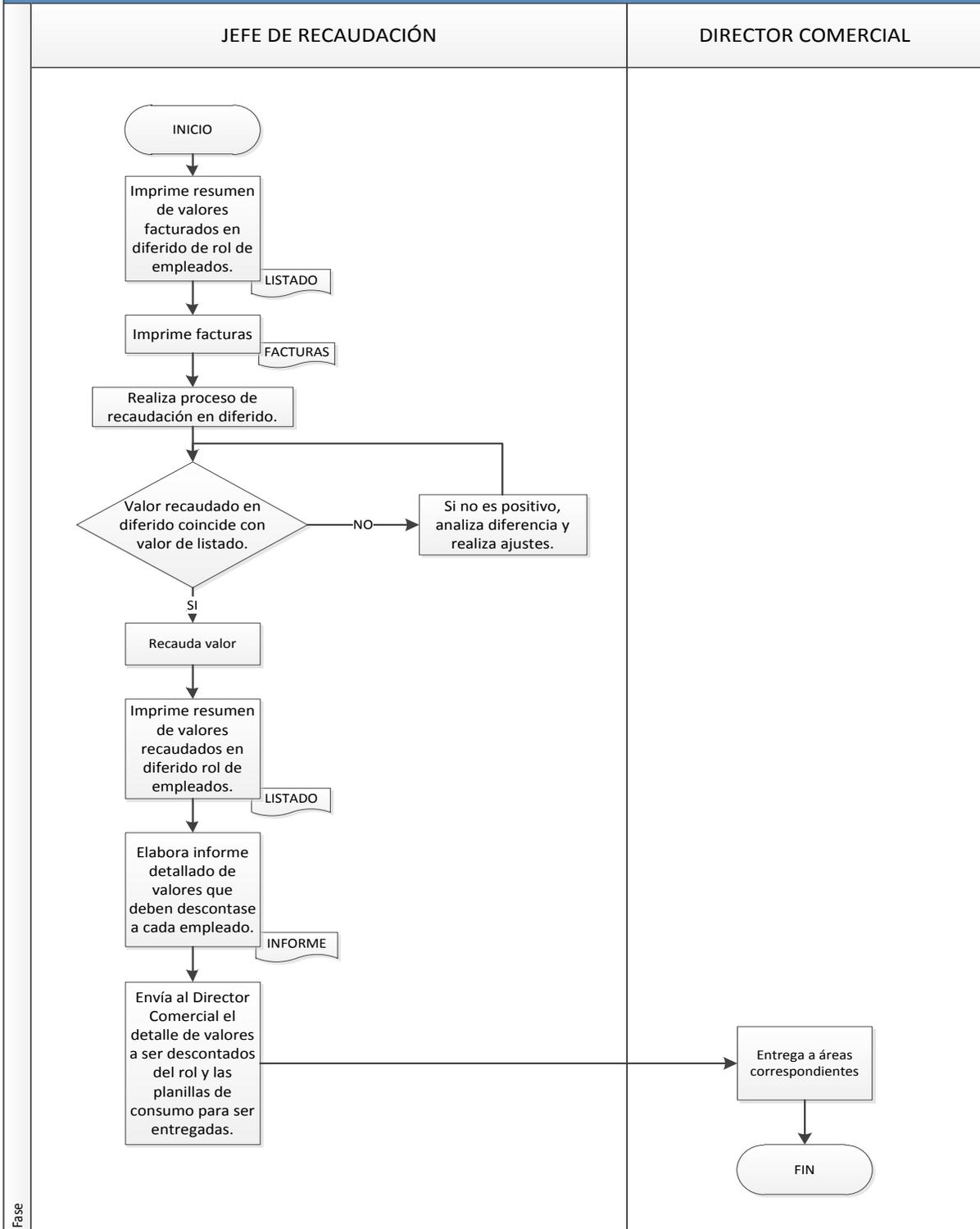


4.3.1.13. *Atención de solicitudes, recaudación en diferido por grupos de emisión, rol de empleados.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN DIFERIDO POR GRUPOS DE EMISIÓN ROL DE EMPLEADOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime resumen de valores facturados en diferido de rol de empleados.	
	3	Imprime facturas	
	4	Realiza proceso de recaudación en diferido.	
	5	Valor recaudado en diferido coincide con valor de listado.	
	6	Si no es positivo, analiza diferencia y realiza ajustes.	
	7	Si valor de sistema es igual a valor de listado.	
	8	Recauda en diferido.	
	9	Imprime resumen de valores recaudados en diferido rol de empleados.	
	10	Elabora informe detallado de valores que deben descontarse a cada empleado.	
	11	Envía al Director Comercial el detalle de valores a ser descontados del rol y las planillas de consumo para ser entregadas.	
DIRECTOR COMERCIAL.	12	Entrega a tesorería.	
	13	Fin del proceso.	

4.3.1.14. *Proceso recaudación en diferido por grupos de emisión, rol de empleados.*

DIAGRAMA DE PROCESO: RECAUDACIÓN EN DIFERIDO POR GRUPOS DE EMISIÓN, ROL DE EMPLEADOS. EEA-DC-JR.

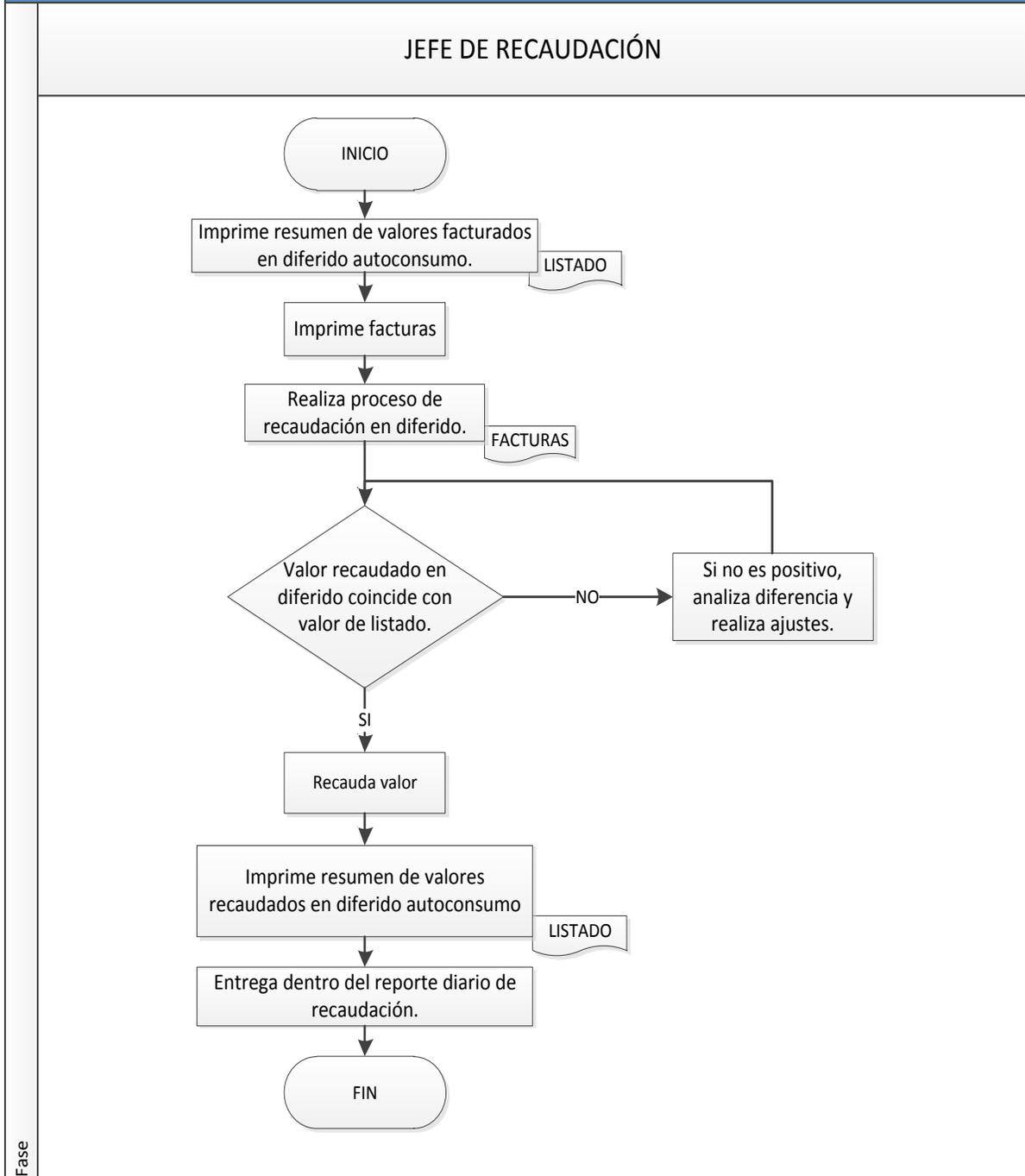


4.3.1.15. *Atención de solicitudes, recaudación en diferido por grupos de emisión autoconsumo.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RECAUDACIÓN EN DIFERIDO POR GRUPOS DE EMISIÓN AUTOCONSUMO"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN.	2	Imprime resumen de valores facturados en diferido autoconsumo.	
	3	Imprime facturas.	
	4	Realiza proceso de recaudación en diferido.	
	5	Valor recaudado en diferido coincide con el listado.	
	6	Si es negativo analiza diferencias y realiza ajustes.	
	7	Si valor del sistema es igual al valor del listado.	
	8	Recauda en diferido.	
	9	Imprime resumen de valores recaudados en diferido autoconsumo.	
	10	Entrega dentro del reporte diario de recaudación.	
	11	Fin del proceso.	

4.3.1.16. *Proceso recaudación en diferido por grupos de emisión autoconsumo.*

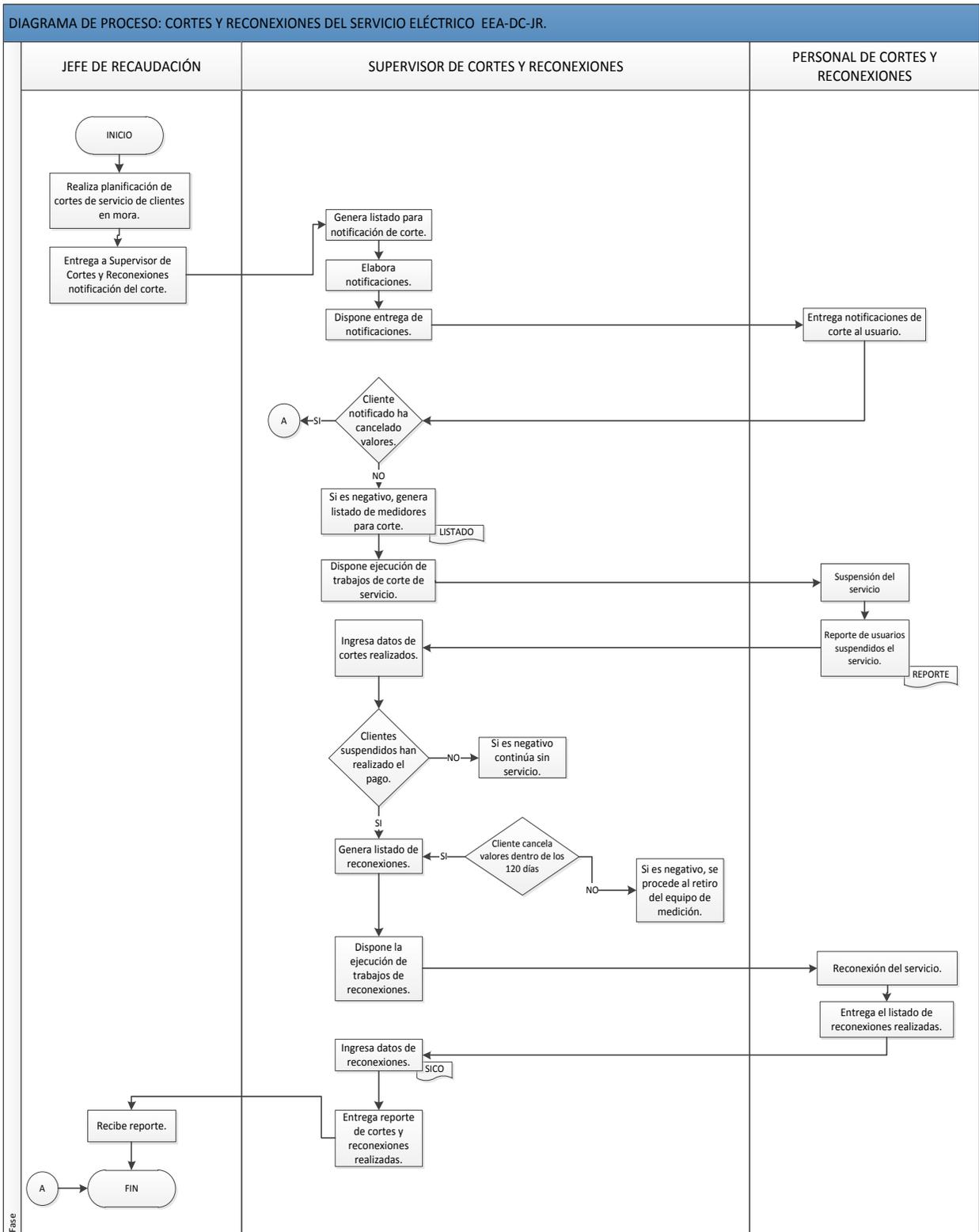
DIAGRAMA DE PROCESO: RECAUDACIÓN EN DIFERIDO POR GRUPOS DE EMISIÓN, AUTOCONSUMO. EEA-DC-JR.



4.3.1.17. *Atención de solicitudes, cortes y reconexiones del servicio eléctrico.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “CORTES Y RECONEXIONES DEL SERVICIO ELÉCTRICO”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Realiza planificación de cortes de servicio de clientes en mora.	
	3	Entrega a Supervisor de Cortes y Reconexiones notificación del corte.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	4	Genera listado para notificación de corte.	
	5	Elabora notificaciones.	
	6	Dispone entrega de notificaciones.	
PERSONAL DE CORTES Y RECONEXIONES	7	Entrega notificaciones de corte al usuario.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	8	Cliente notificado ha cancelado valores.	
	9	Si es positivo finaliza proceso.	
	10	Si es negativo, genera listado de medidores para corte.	
	11	Dispone ejecución de trabajos de corte de servicio.	
	12	Ingresa datos de cortes realizados.	
	13	Clientes suspendidos han realizado el pago.	
	14	Si es negativo continúa sin servicio.	
	15	Cliente cancela valores dentro de 120 días.	
	16	Si es negativo, se procede al retiro del equipo de medición.	
	17	Si clientes suspendidos han realizado el pago de manera inmediata o dentro de los 120 días se genera listado de reconexiones.	
	18	Dispone la ejecución de trabajos de reconexiones.	
PERSONAL DE CORTES Y RECONEXIONES	19	Reconexión del servicio.	
	20	Entrega el listado de reconexiones realizadas.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	21	Ingresa datos de reconexiones.	
	22	Entrega reporte de cortes y reconexiones realizadas.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	23	Recibe reporte.	
	24	Fin del proceso.	

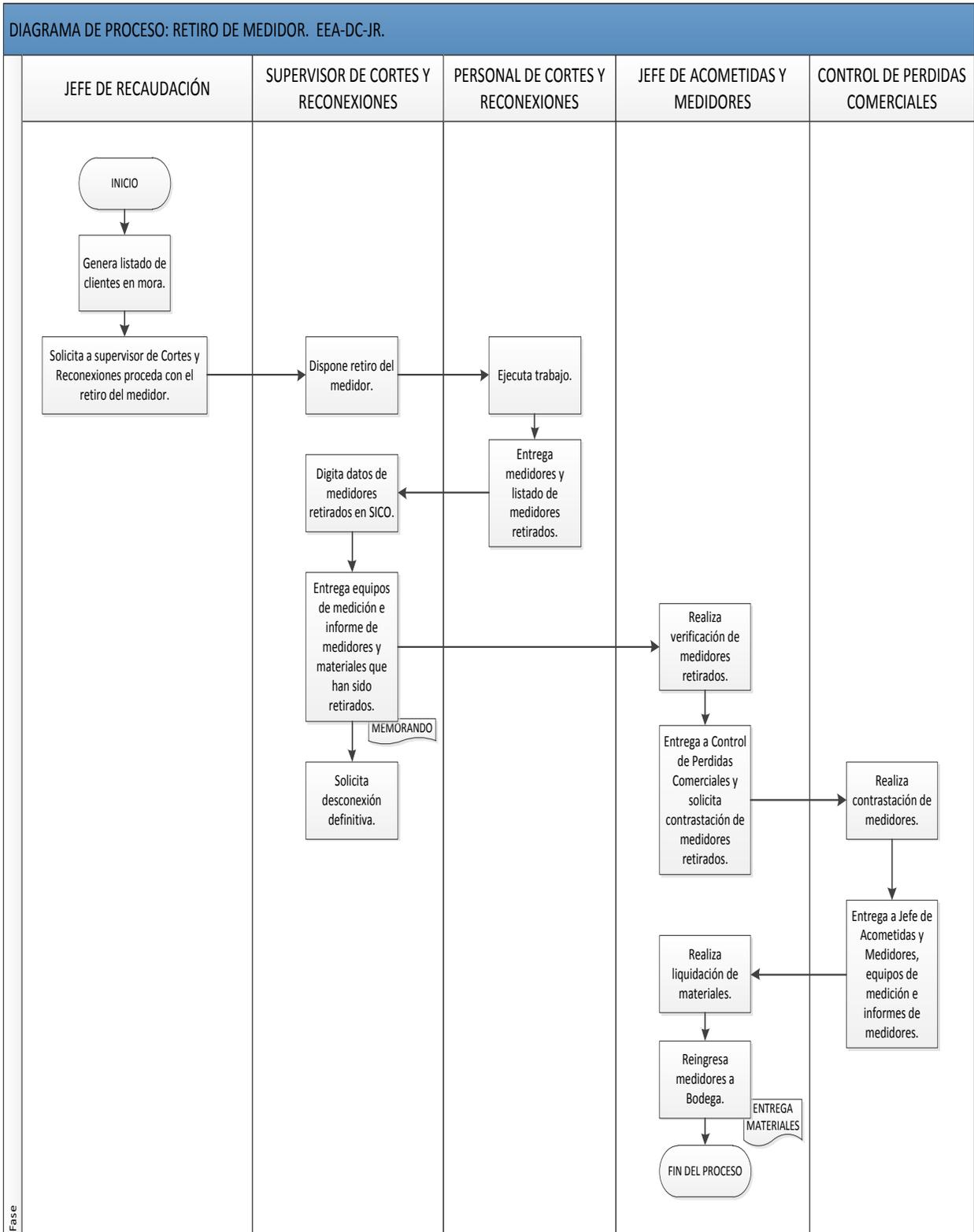
4.3.1.18. *Proceso cortes y reconexiones del servicio eléctrico.*



4.3.1.19. *Atención de solicitudes, retiro de medidor.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "RETIRO DE MEDIDOR"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Genera listado de clientes en mora.	
	3	Solicita a supervisor de Cortes y Reconexiones proceda con el retiro del medidor.	
SUPERVISOR CORTES Y RECONEXIONES	4	Dispone retiro del medidor.	
PERSONAL DE CORTES Y RECONEXIONES	5	Ejecuta trabajo.	
	6	Entrega medidores y listado de medidores retirados.	
SUPERVISOR CORTES Y RECONEXIONES	7	Digita datos de medidores retirados en SICO.	
	8	Entrega equipos de medición e informe de medidores y materiales que han sido retirados.	
	9	Solicita desconexión definitiva.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	10	Realiza verificación de medidores retirados.	
	11	Entrega a Control de Perdidas Comerciales y solicita contrastación de medidores retirados.	
CONTROL DE PÉRDIDAS COMERCIALES.	12	Realiza contrastación de medidores.	
	13	Entrega a Jefe de Acometidas y Medidores, equipos de medición e informes de medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES.	14	Realiza liquidación de materiales.	
	15	Reingresa medidores a Bodega.	
	16	Fin del proceso.	

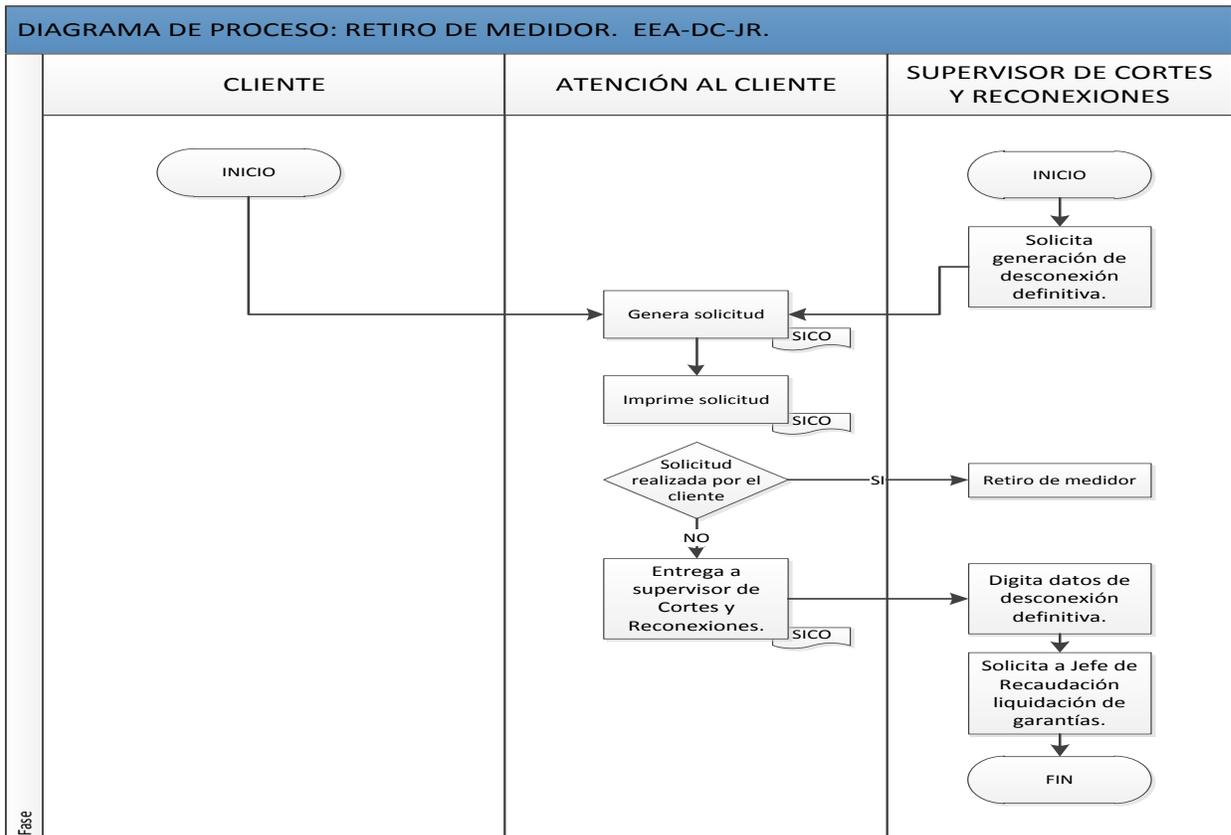
4.3.1.20. *Proceso retiro de medidor.*



4.3.1.21. *Atención de solicitudes, desconexión definitiva.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “DESCONEXIÓN DEFINITIVA”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
CLIENTE / SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	2	Solicita generación de desconexión definitiva.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	Genera solicitud.	
	4	Imprime solicitud.	
	5	Solicitud ha sido realizada por el cliente.	
	6	Si es positivo, procede a retiro del medidor.	
	7	Si es negativo entrega a supervisor de Cortes y Reconexiones.	
SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	8	Digita datos de desconexión definitiva.	
	9	Solicita a Jefe de Recaudación liquidación de garantías.	
	10	Fin del proceso.	

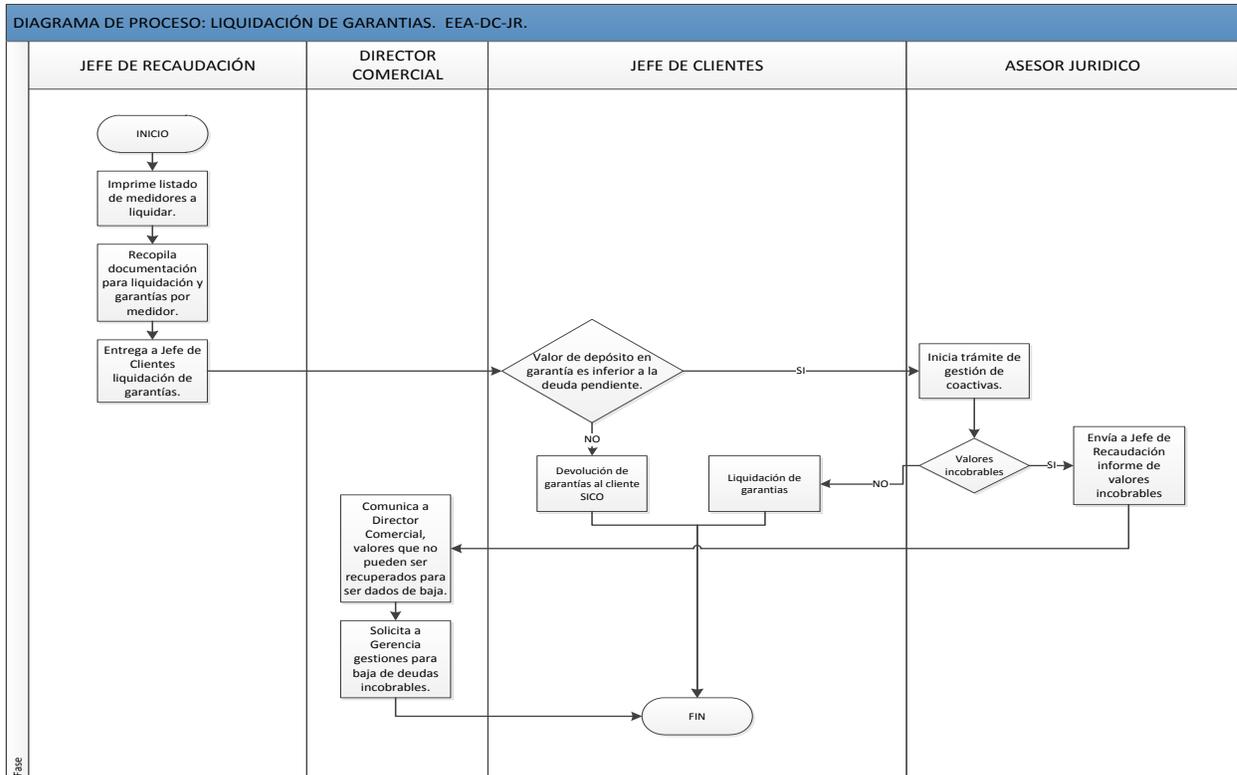
4.3.1.22. *Proceso, desconexión definitiva.*



4.3.1.23. *Atención de solicitudes, liquidación de garantías.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “LIQUIDACIÓN DE GARANTÍAS”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	2	Imprime listado de medidores a liquidar.	
	3	Recopila documentación para liquidación y garantías por medidor.	
	4	Entrega a Jefe de Clientes liquidación de garantías.	
JEFE DE CLIENTES	5	Valor de depósito en garantía es inferior a la deuda pendiente.	
ASESOR JURÍDICO	6	Si es positiva inicia trámite de gestión de coactivas.	
	7	Valores son incobrables.	
JEFE DE CLIENTES	8	Si es negativo procede a liquidación de garantías.	
	9	Si es positivo envía a Jefe de Recaudación informe de valores incobrables.	
JEFE DE RECAUDACIÓN	10	Comunica a Director Comercial, valores que no pueden ser recuperados para ser dados de baja.	
DIRECTOR COMERCIAL	11	Solicita a Gerencia gestiones para baja de deudas incobrables.	
	12	Fin del proceso.	

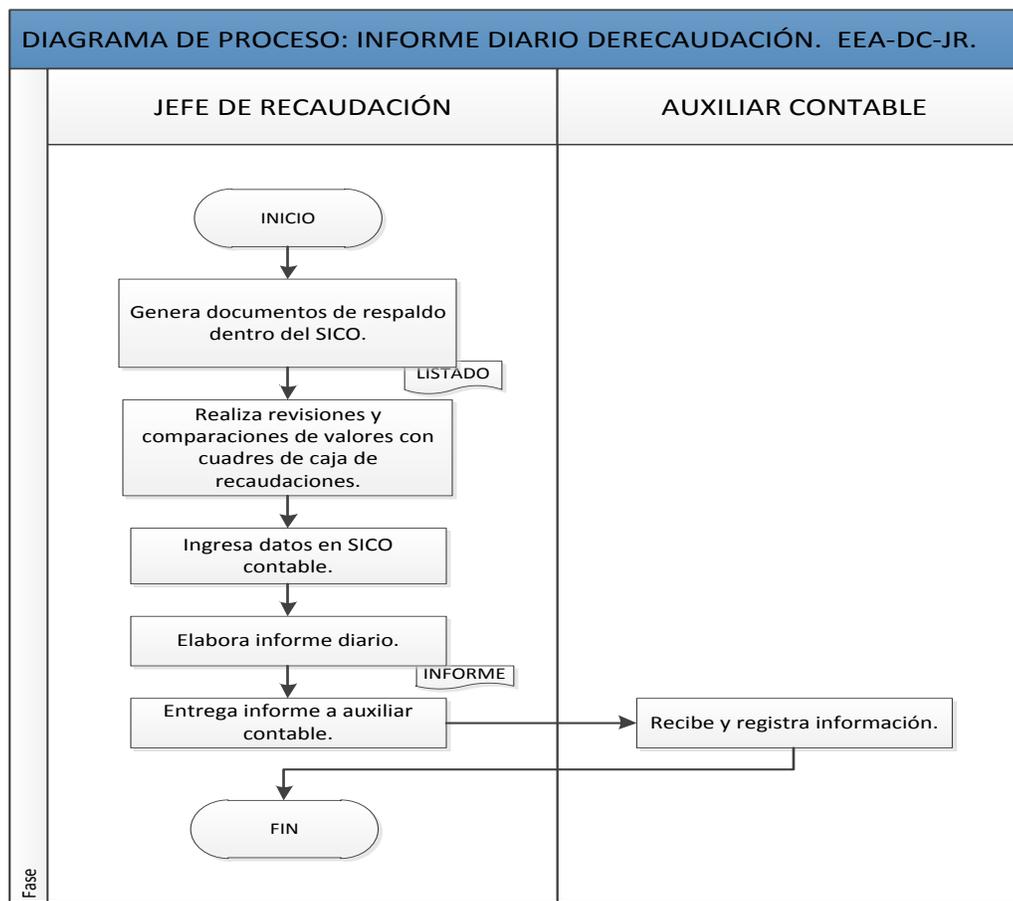
4.3.1.24. *Proceso, liquidación de garantías.*



4.3.1.25. *Atención de solicitudes, informe diario de recaudación.*

	ÁREA RECAUDACIÓN		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "INFORME DIARIO DE RECAUDACIÓN"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE RECAUDACIÓN.	2	Genera documentos de respaldo dentro del SICO.	
	3	Realiza revisiones y comparaciones de valores con cuadros de caja de recaudaciones.	
	4	Ingresa datos en SICO contable.	
	5	Elabora informe diario.	
	6	Entrega informe a auxiliar contable.	
AUXILIAR CONTABLE.	7	Recibe y registra información.	
	8	Fin del proceso.	

4.3.1.26. *Proceso, informe diario de recaudación.*



4.3.2. Manual de procedimientos acometidas y medidores.

4.3.3. Introducción.

El Manual de Acometidas y Medidores constituye una normativa básica de gestión institucional que tiene por objeto la identificación y armonización de la estructura organizativa, la designación de funciones específicas para cada cargo, así como la línea de autoridad, responsabilidad y coordinación de las unidades que componen el Área de Acometidas y Medidores, en armonía con lo que establece la Constitución de la República y la Norma Técnica de Administración por Procesos 1580.

A continuación, se presenta el Manual de Procesos de Acometidas y Medidores de la Empresa Eléctrica Azogues, en el cual se definen los procedimientos que se deben seguir para alcanzar un servicio de calidad hacia el cliente, enmarcados en la calidad de la Gestión Pública.

Para la elaboración de este manual se contó con la colaboración del personal del Área de Acometidas y Medidores.

4.3.4. Objetivo.

La elaboración del presente Manual tiene por objeto que las autoridades, funcionarios y personal del Área de Acometidas y Medidores cuenten con una herramienta básica que les permita dar cumplimiento a sus funciones, así como alcanzar una ejecución ordenada, eficaz y eficiente de sus actividades dentro de un marco de transparencia y agilidad.

4.3.5. Macro proceso agregador de valor.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A. a través de los Macro Procesos Agregadores de Valor que se indican en la figura que se presenta a continuación, lleva a cabo sus actividades de comercialización, venta de energía, mantenimiento y control de los equipos de medición.



4.4. Matriz de caracterización acometidas y medidores (instalaciones)

		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MACRO PROCESO, ACOMETIDAS Y MEDIDORES				Código:
						Revisión:
						Fecha:
LÍDER DEL PROCESO		Jefe de Acometidas y Medidores.				
OBJETIVO		Realizar de forma rápida, eficaz y oportuna, los trabajos de instalación de servicios nuevos y mantenimiento de acometidas y medidores, que garantice un servicio de calidad y satisfacción al cliente.				
ALCANCE		Aplicado a todo el personal de Acometidas y Medidores, que están involucrados con la provisión del servicio, iniciando con la recepción de la solicitud de servicio aprobada, hasta la instalación del mismo.				
EQUIPO DEL PROCESO		Inspector de Servicio, Auxiliar de Acometidas y Medidores, Técnicos Eléctricos de Acometidas y Medidores, Choferes.				
PARTICIPANTES		Personal del área de Acometidas y Medidores.				
ENTRADAS: Solicitud de nuevo servicio aprobado. Requerimiento servicios de mantenimiento.		PROVEEDORES: Inspector de servicio. Proceso de atención a clientes, proceso de operación y mantenimiento, proceso de pérdidas comerciales.				
SALIDAS: Instalación de servicios nuevos. Mantenimiento de acometidas y mediadores.		CLIENTES: Jefe de facturación, jefe de recaudación, jefe de perdidas comerciales, supervisor de lecturas cortes y reconexiones.				
PLANIFICAR: 1.- Plan de labores para instalación de servicios nuevos. 2.- plan de labores de mantenimiento de acometidas y medidores.						
HACER: 1.- Instalación de servicios nuevos. 2.- Mantenimiento de acometidas y medidores.						
VERIFICAR: 1.- lista de materiales a utilizarse en la instalación de nuevos servicios. 2.- Que las acometidas y medidores, sean instalados de acuerdo a la normativa vigente. 3.- Que las instalación se realicen en los tiempos establecidos en las regulaciones 004/01. 4.- Que los reclamos por mantenimiento de acometidas y medidores sean realizados en los tiempos establecidos.						
ACTUAR: 1.- Registrar no conformidades y tomar acciones.						
CONTROLES: Regulación CONELEC 004/01 "Calidad del servicio eléctrico de distribución". Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Regulación 012 – 08 "reclamo de consumidores". Reglamento General de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico. Ley del Régimen del Sector Eléctrico. Instructivo de servicio – Empresa Eléctrica Azogues. Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad. Manual de Funciones del Área de Acometidas y Medidores.			RECURSOS: Tecnológicos: 4. Programa SICO, Sistema de Gestión Documental. 5. Sistemas de comunicación, internet, correo electrónico, correo corporativo, radio y teléfono. Humanos: 6. Administrativos, Jefe de Acometidas y Medidores, Inspector de Servicio, Auxiliar de Acometidas y Medidores. Infraestructura: 7. Oficina de trabajo. 8. Laboratorio. 9. Bodega de materiales. Equipos bienes muebles y suministros: 10. Equipos, centros de trabajo, y suministros de oficina. 11. Equipos y herramientas de trabajo.			
REGISTROS						
12. Registros de informes de instalación de servicios nuevos realizados.						
13. Registro de informes de cambio de acometidas y medidores realizados.						
14. Registro de órdenes de instalación.						
15. Registro solicitud a bodega.						
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Porcentaje de órdenes de instalación ejecutadas	Porcentaje %	Numero de órdenes de instalación asignada / Total de órdenes de instalación asignadas.	Semanal	80%	Jefe de Acometidas y Medidores	
Tiempo promedio de desarrollo de actividades	Horas	Tiempo final – tiempo inicial / total de actividades ejecutadas.	Semanal	1H30	Jefe de Acometidas y Medidores	
Días promedio de atención de solicitudes.	Días	Fecha de aprobación y pago de garantía – fecha de instalación	Mensual	4 Días.	Jefe de Acometidas y Medidores	

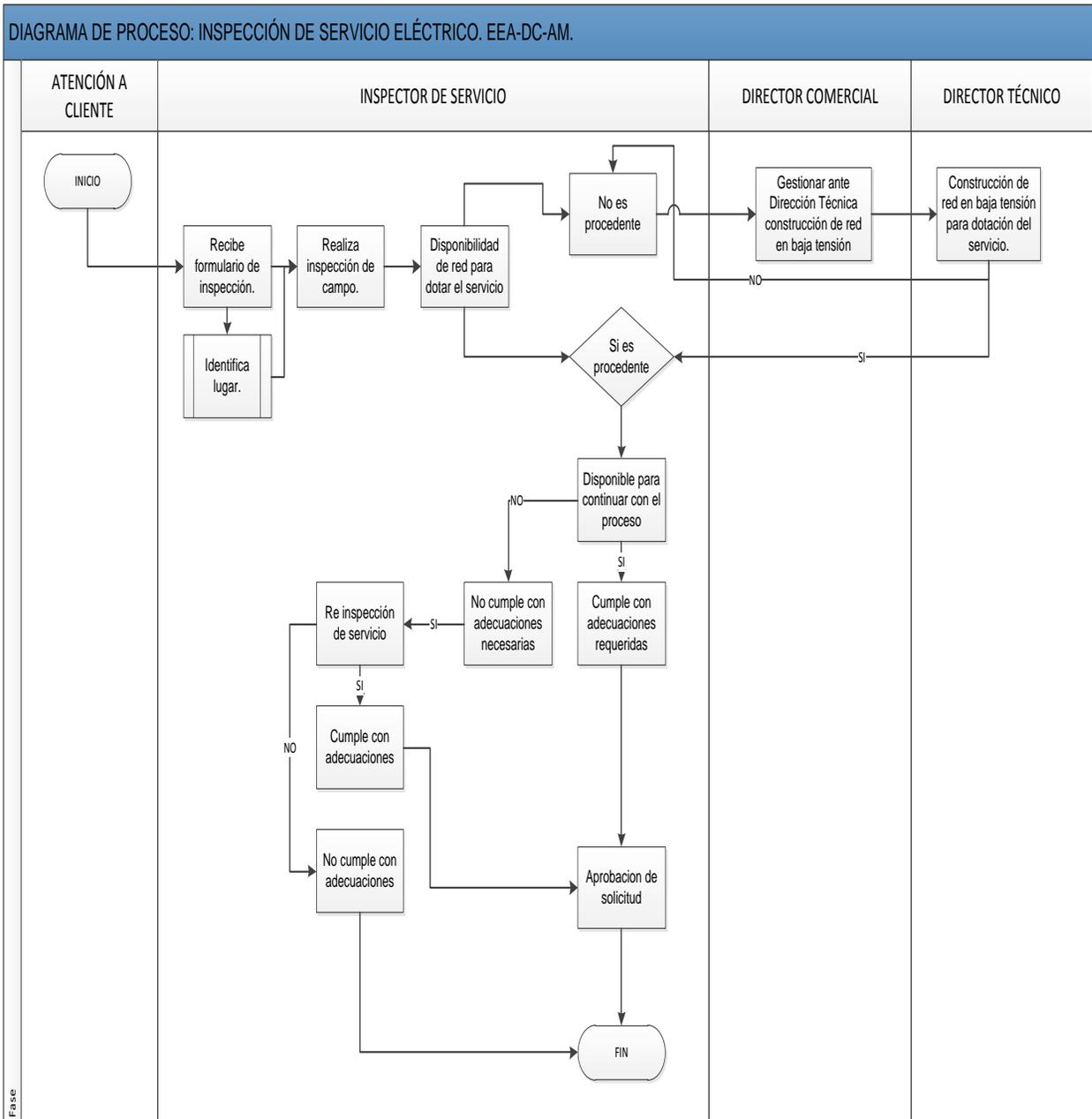
4.4.1. Procedimiento.

4.4.1.1. Atención de solicitudes, inspección de servicio eléctrico.

Ver anexo 5.

	ÁREA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "INSPECCIÓN DE SERVICIO ELÉCTRICO"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
INSPECTOR DE SERVICIO	2	Recibe formulario de inspección.	
	3	Identifica lugar.	
	4	Realiza inspección de campo.	
	5	Si la solicitud no es pertinente, elabora una nueva solicitud de servicio.	
	6	Si la solicitud es pertinente analiza.	
	7	Para solicitud de servicio nuevo, reubicación de medidor, cambio de domicilio, cambio de medidor, y cambio de materiales existe disponibilidad para dotar de servicio.	
	8	Si no dispone de red en el sector, comunica a Director Comercial, y Jefe de Acometidas y Medidores, para que se gestione ante la Dirección Técnica construcción de red en baja tensión para entregar el servicio.	
DIRECTOR TÉCNICO	9	Si no se ha construido la red, la solicitud queda pendiente.	
	10	Si se ha construido la red, se envía informe de que está disponible.	
INSPECTOR DE SERVICIO	11	Si existe disponibilidad de red para dotar el servicio cumple con las especificaciones requeridas.	
	12	Si se trata de reubicación de medidor, cambio de medidor, cambio de materiales.	
	13	Si no cumple, solicita a usuario adecuaciones necesarias.	
	14	Si usuario cumple con las condiciones requeridas la solicitud se aprueba.	
	15	Si usuario a realizado los ajustes necesarios se procede a la re inspección.	
	16	Cambios han sido realizados, si es positivo se aprueba la solicitud.	
	17	Si no se ha realizado los nuevos ajustes se comunica al cliente para que proceda.	
	18	Si han sido realizado los ajustes necesarios, la solicitud de aprueba.	
	19	Fin del proceso.	

4.4.1.2. *Proceso inspección de servicio eléctrico.*

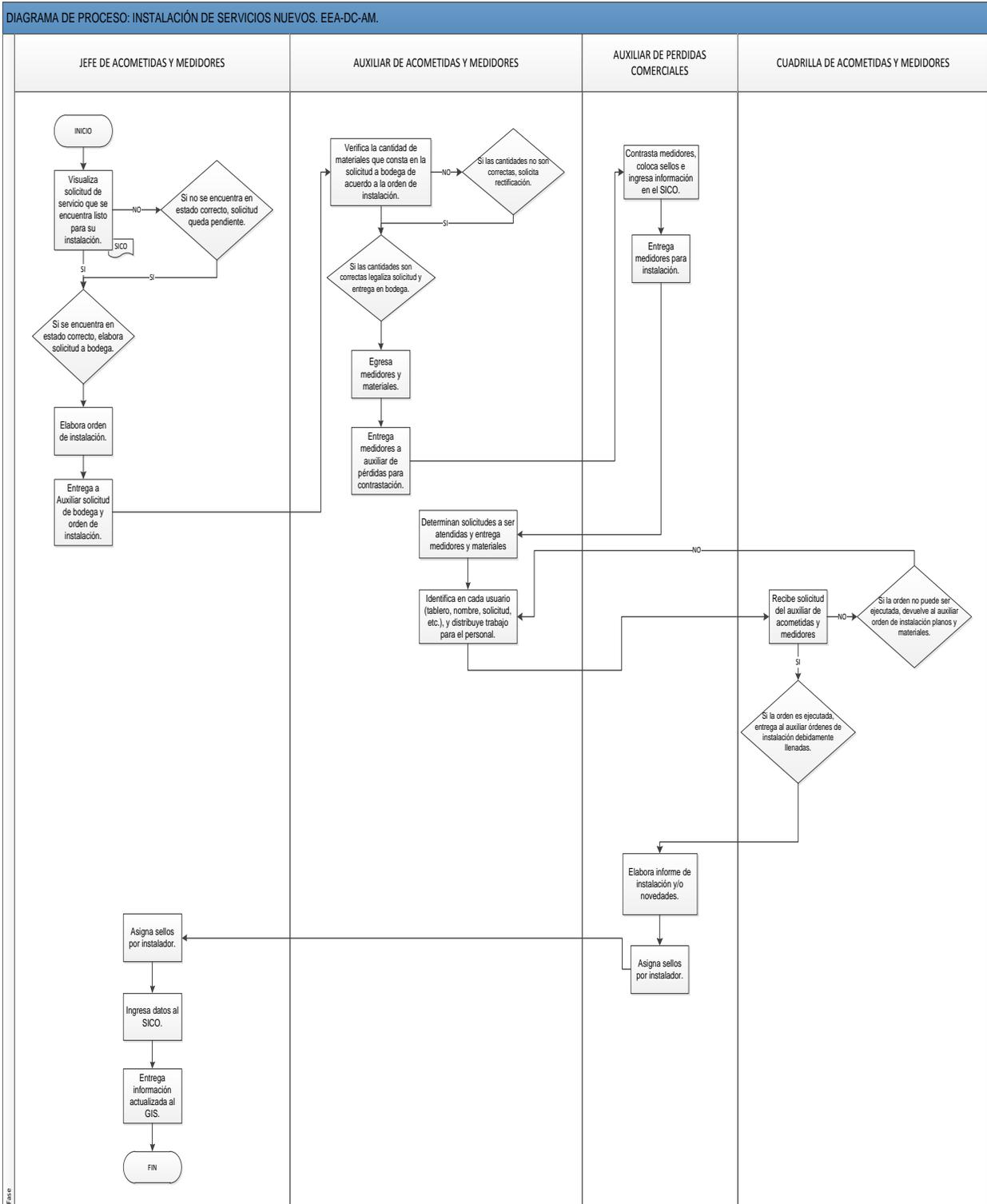


4.4.1.3. Atención de solicitudes, instalación de servicios nuevos.

Ver anexo 6.

	ÁREA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "INSTALACIÓN DE SERVICIOS NUEVOS"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	1	Inicio del proceso.	
	2	Visualiza solicitud de servicio que se encuentra listo para su instalación.	
	3	Si no se encuentra en estado correcto, solicitud queda pendiente.	
	4	Si se encuentra en estado correcto, elabora solicitud a bodega.	
	5	Elabora orden de instalación.	
	6	Entrega a Auxiliar solicitud de bodega y orden de instalación.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	7	Verifica la cantidad de materiales que consta en la solicitud a bodega de acuerdo a la orden de instalación.	
	8	Si las cantidades no son correctas, solicita rectificación.	
	9	Si las cantidades son correctas legaliza solicitud y entrega en bodega.	
	10	Egresa medidores y materiales.	
	11	Entrega medidores a auxiliar de pérdidas para contrastación.	
AUXILIAR DE PERDIDAS COMERCIALES	12	Contrasta medidores, coloca sellos e ingresa información en el SICO.	
	13	Entrega medidores para instalación.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	14	Determinan solicitudes a ser atendidas y entrega medidores y materiales.	
	15	Identifica en cada usuario (tablero, nombre, solicitud, etc.), y distribuye trabajo para el personal.	
CUADRILLA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	16	Recibe solicitud del auxiliar de acometidas y medidores	
	17	Si la orden no puede ser ejecutada, devuelve al auxiliar orden de instalación planos y materiales.	
	18	Si la orden es ejecutada, entrega al auxiliar órdenes de instalación debidamente llenadas.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	19	Elabora informe de instalación y/o novedades.	
	20	Asigna sellos por instalador.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	21	Ingresar datos al SICO.	
	22	Entrega información actualizada al GIS.	
	23	Fin del proceso.	

4.4.1.4. *Proceso instalación de servicios nuevos.*



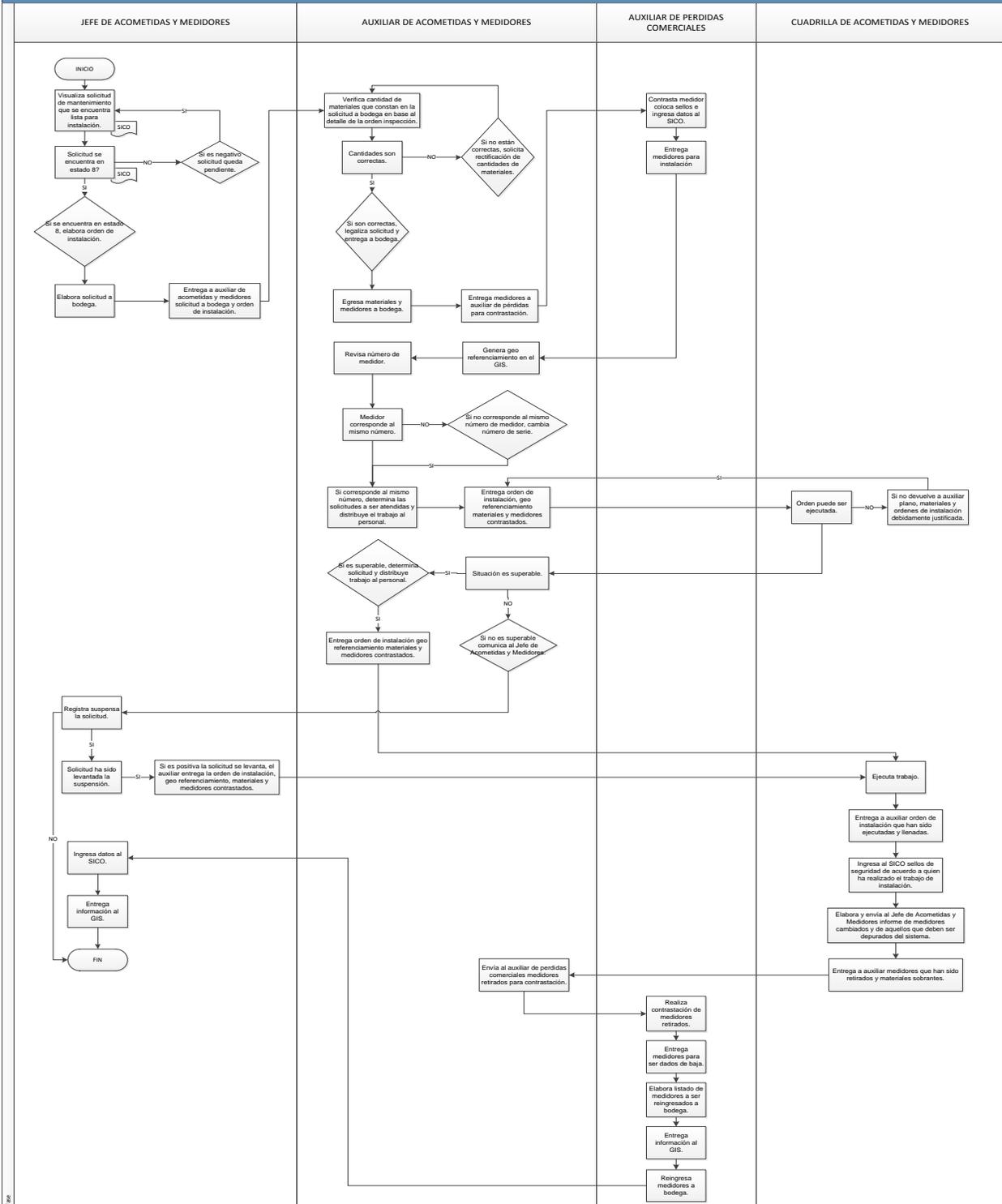
4.4.1.5. *Atención de solicitudes, mantenimiento de acometidas y medidores en baja tensión.*

	ÁREA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "MANTENIMIENTO DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES EN BAJA TENSIÓN"			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
	1	Inicio del proceso.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	2	Visualiza solicitud de mantenimiento que se encuentra lista para instalación.	
	3	Solicitud se encuentra en estado 8?	
	4	Si es negativo solicitud queda pendiente.	
	5	Si se encuentra en estado 8, elabora orden de instalación.	
	6	Elabora solicitud a bodega.	
	7	Entrega a auxiliar de acometidas y medidores solicitud a bodega y orden de instalación.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	8	Verifica cantidad de materiales que constan en la solicitud a bodega en base al detalle de la orden inspección.	
	9	Cantidades son correctas.	
	10	Si no están correctas, solicita rectificación de cantidades de materiales.	
	11	Si son correctas, legaliza solicitud y entrega a bodega.	
	12	Egresar materiales y medidores a bodega.	
	13	Entrega medidores a auxiliar de pérdidas para contrastación.	
AUXILIAR DE PERDIDAS COMERCIALES	14	Contrasta medidor coloca sellos e ingresa datos al SICO.	
	15	Entrega medidores para instalación.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	16	Genera geo referenciamiento en el GIS.	
	17	Revisa número de medidor.	
	18	Medidor corresponde al mismo número.	
	19	Si no corresponde al mismo número de medidor, cambia número de serie.	
	20	Si corresponde al mismo número, determina las solicitudes a ser atendidas y distribuye el trabajo al personal.	
	21	Entrega orden de instalación, geo referenciamiento materiales y medidores contrastados.	
CUADRILLA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	22	Orden puede ser ejecutada.	
	23	Si no devuelve a auxiliar plano, materiales y órdenes de instalación debidamente justificada.	
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	24	Situación es superable.	
	25	Si es superable, determina solicitud y distribuye trabajo al personal.	
	26	Entrega orden de instalación geo referenciamiento materiales y medidores contrastados.	
	27	Si no es superable comunica al Jefe de Acometidas y Medidores.	
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	28	Registra suspensa la solicitud.	
	29	Solicitud ha sido levantada la suspensión.	
	30	Si es negativa finaliza proceso.	
	31	Si es positiva la solicitud se levanta, el auxiliar entrega la orden de instalación, geo referenciamiento, materiales y medidores contrastados.	
CUADRILLA DE ACOMETIDAS Y	32	Ejecuta trabajo.	

MEDIDORES		
	33	Entrega a auxiliar orden de instalación que han sido ejecutadas y llenadas.
	34	Ingresa al SICO sellos de seguridad de acuerdo a quien ha realizado el trabajo de instalación.
	35	Elabora y envía al Jefe de Acometidas y Medidores informe de medidores cambiados y de aquellos que deben ser depurados del sistema.
	36	Entrega a auxiliar medidores que han sido retirados y materiales sobrantes.
AUXILIAR DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	37	Envía al auxiliar de perdidas comerciales medidores retirados para contrastación.
AUXILIAR DE PERDIDAS COMERCIALES	38	Realiza contrastación de medidores retirados.
	39	Entrega medidores para ser dados de baja.
	40	Elabora listado de medidores a ser reingresados a bodega.
	41	Entrega información al GIS.
	42	Reingresa medidores a bodega.
JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	43	Ingresa datos al SICO.
	44	Entrega información al GIS.
	45	Fin del proceso.

4.4.1.6. *Proceso, mantenimiento de acometidas y medidores en baja tensión.*

DIAGRAMA DE PROCESO: MANTENIMIENTO DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES EN BAJA TENSIÓN. EEA-DC-AM.



4.4.2. Manual de procedimientos pérdidas comerciales.

4.4.3. Introducción.

El manual de Perdías Comercialización constituye una normativa básica de gestión institucional, que tiene por objeto establecer políticas para la reducción de pérdidas energéticas y financieras evaluando sus incidencias en la Empresa y así proponer a la consecución de indicadores óptimos y que estén bajo los parámetros que disponen los organismos de control, en armonía con lo que establece la Constitución de la República y la Norma Técnica de Administración por Procesos 1580.

A continuación se presenta el Manual de Procesos de Perdías Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues, en el cual se definen los procedimientos que se deben seguir para alcanzar un servicio de calidad hacia el cliente, enmarcados en la calidad de la Gestión Pública.

Para la elaboración de este manual se contó con la colaboración del personal del área de Perdidas Comercialización.

4.4.4. Objetivo.

Establecer políticas para la reducción de pérdidas energéticas y financieras evaluando sus incidencias en la Empresa y así proponer a la consecución de indicadores óptimos y que estén bajo los parámetros que disponen los organismos de control.

4.4.5. Macro proceso agregador de valor.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A. a través de los Macro procesos Agregadores de Valor que se indican en la figura que se presenta a continuación, lleva a cabo sus actividades de control de perdidas comercialización.



4.5. Matriz de caracterización

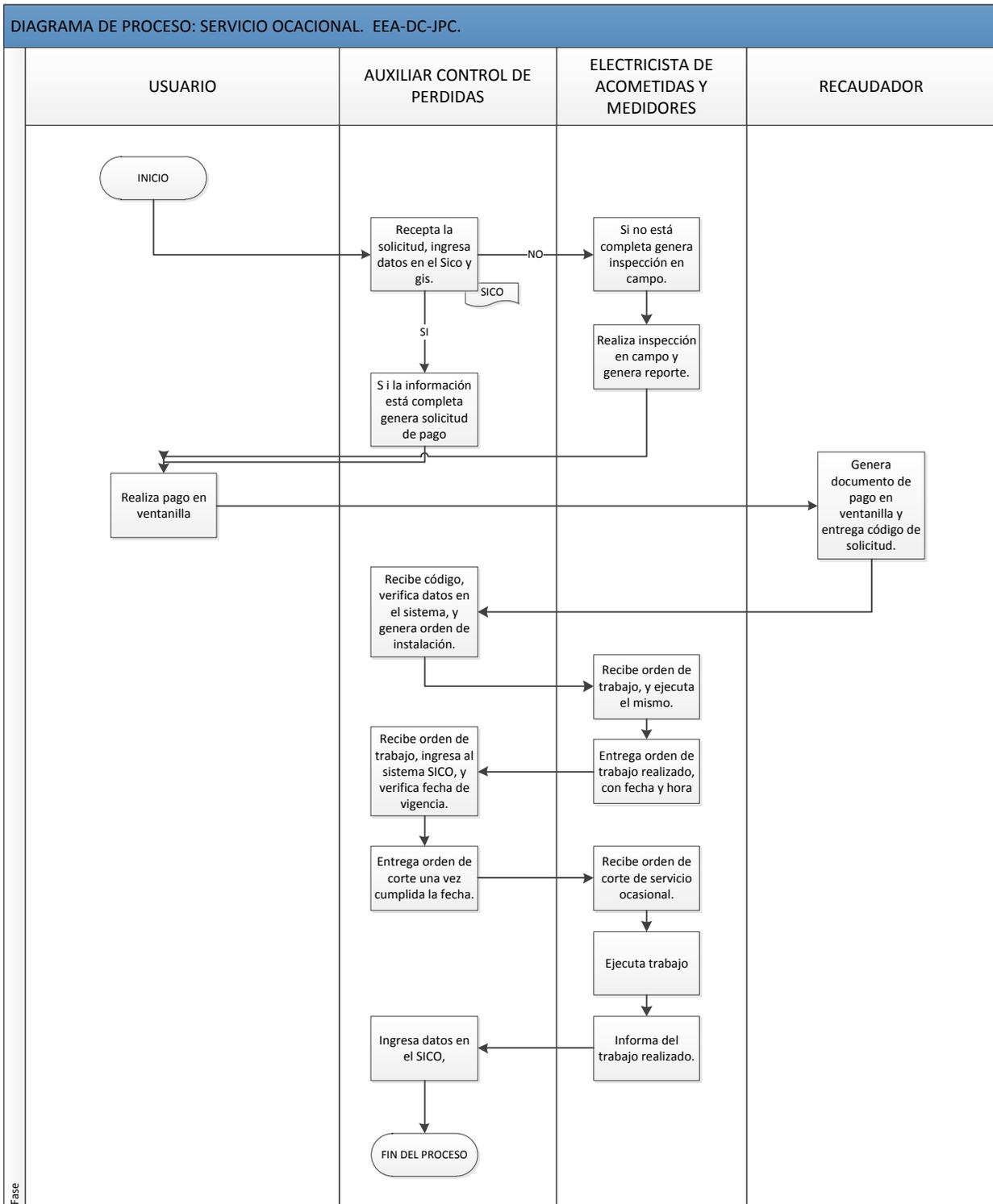
		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MACRO PROCESO				Código:
						Revisión:
						Fecha:
LÍDER DEL PROCESO		Jefe de Perdidas Comercialización				
OBJETIVO		Establecer políticas para el control de pérdidas comerciales energéticas y financieras evaluando sus incidencias en la Empresa y así proponer a la consecución de indicadores óptimos y que estén bajo los parámetros que disponen los organismos de control.				
ALCANCE		Esta direccionado a todos los abonados de la Empresa Eléctrica Azogues, iniciando con la inspección preliminar de los contadores de energía, hasta imponer sanciones por hurto de energía.				
EQUIPO DEL PROCESO		Auxiliar control de perdidas, Técnicos de Acometidas y Medidores, choferes del área.				
PARTICIPANTES		Personal del área de perdidas Comercialización.				
ENTRADAS: Inspecciones. Denuncias robo de energía. Clientes especiales.			PROVEEDORES: Jefe de Clientes. Jefe Perdidas Comercialización. Auxiliar Perdidas Comercialización. SICO, Jefe de Clientes.			
SALIDAS: Re facturación contadores de energía. Recuperación de cartera vencida CONTROL Gestión de cartera vencida.			CLIENTES: Jefe de Acometidas y Medidores. Jefe de Clientes. Jefe de Recaudación. Jefe de Contabilidad.			
PLANIFICAR: 1.- Plan de refacturación contadores de energía. 2.- Control.						
HACER: 1.- Refacturación clientes normales y especiales 2.- Informes de cartera vencida.						
VERIFICAR: 1.- Organización, supervisión, coordinación y control de las actividades de refacturación. 2.- Ejecución de contrastación de medidores de acuerdo a lo programado. 3.- Recuperación de contadores de energía de casas abandonadas. 4.- Actualizaciones de los contadores de energía en el SICO.						
ACTUAR: 1.- Registrar no conformidades y tomar acciones. 2.- Registrar no conformidades y tomar acciones						
CONTROLES: Regulación CONELEC 004/01 "Calidad del servicio eléctrico de distribución".			RECURSOS: Tecnológicos: 4. Programa SICO, Sistema de Gestión Documental. 5. Sistemas de comunicación, internet, correo electrónico, correo corporativo, radio y teléfono. Humanos: 6. Administrativos, Jefe de Perdidas Comercialización, Auxiliar de Control de Perdidas, técnicos Eléctricos de Acometidas y Medidores. Choferes del departamento de perdidas Comercialización. Infraestructura: 7. Oficina de trabajo. 8. Laboratorio de medidores Equipos bienes muebles y suministros: 9. Equipos, centros de trabajo, y suministros de oficina. 10. Equipos y herramientas de trabajo.			
REGISTROS						
11. Registros contrastación de medidores en el SICO.						
12. Registro de refacturación medidores alterados por abonados.						
13. Registro de informes mensuales de trabajos realizados.						
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Porcentaje de refacturación	Porcentaje %	Trabajo realizados / trabajos ordenados	Semanal		Jefe de Pedidas Comercialización	
Porcentaje de medidores contrastados.	Porcentaje %	Numero de medidores realizados / número de medidores programados	Diario		Auxiliar de Perdidas Comercialización	

4.5.1. Procedimientos.

4.5.1.1. Servicio ocasional.

	ÁREA PERDIDAS COMERCIALES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERDIDAS COMERCIALIZACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ SERVICIO OCACIONAL ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Usuario.	1	Inicio del proceso.	
Auxiliar Control de perdidas	2	Recepta la solicitud, ingresa datos en el Sico y gis.	
	3	Si la información está completa genera solicitud de pago.	
	4	Si no está completa genera inspección en campo.	
Electricista de Acometidas y Medidores	5	Realiza inspección en campo y genera reporte.	
Usuario	6	Realiza pago en ventanilla	
Recaudador	7	Genera documento de pago en ventanilla y entrega código de solicitud.	
Auxiliar Control de perdidas	8	Recibe código, verifica datos en el sistema, y genera orden de instalación.	
Electricista de Acometidas y Medidores	9	Recibe orden de trabajo, y ejecuta el mismo.	
	10	Entrega orden de trabajo realizado, con fecha y hora.	
Auxiliar Control de perdidas	11	Recibe orden de trabajo, ingresa al sistema SICO, y verifica fecha de vigencia.	
	12	Entrega orden de corte una vez cumplida la fecha.	
Electricista de Acometidas y Medidores	13	Recibe orden de corte de servicio ocasional.	
	14	Ejecuta trabajo	
	15	Informa del trabajo realizado.	
Auxiliar Control de perdidas	16	Ingresa datos en el SICO,	
	17	Fin del proceso.	

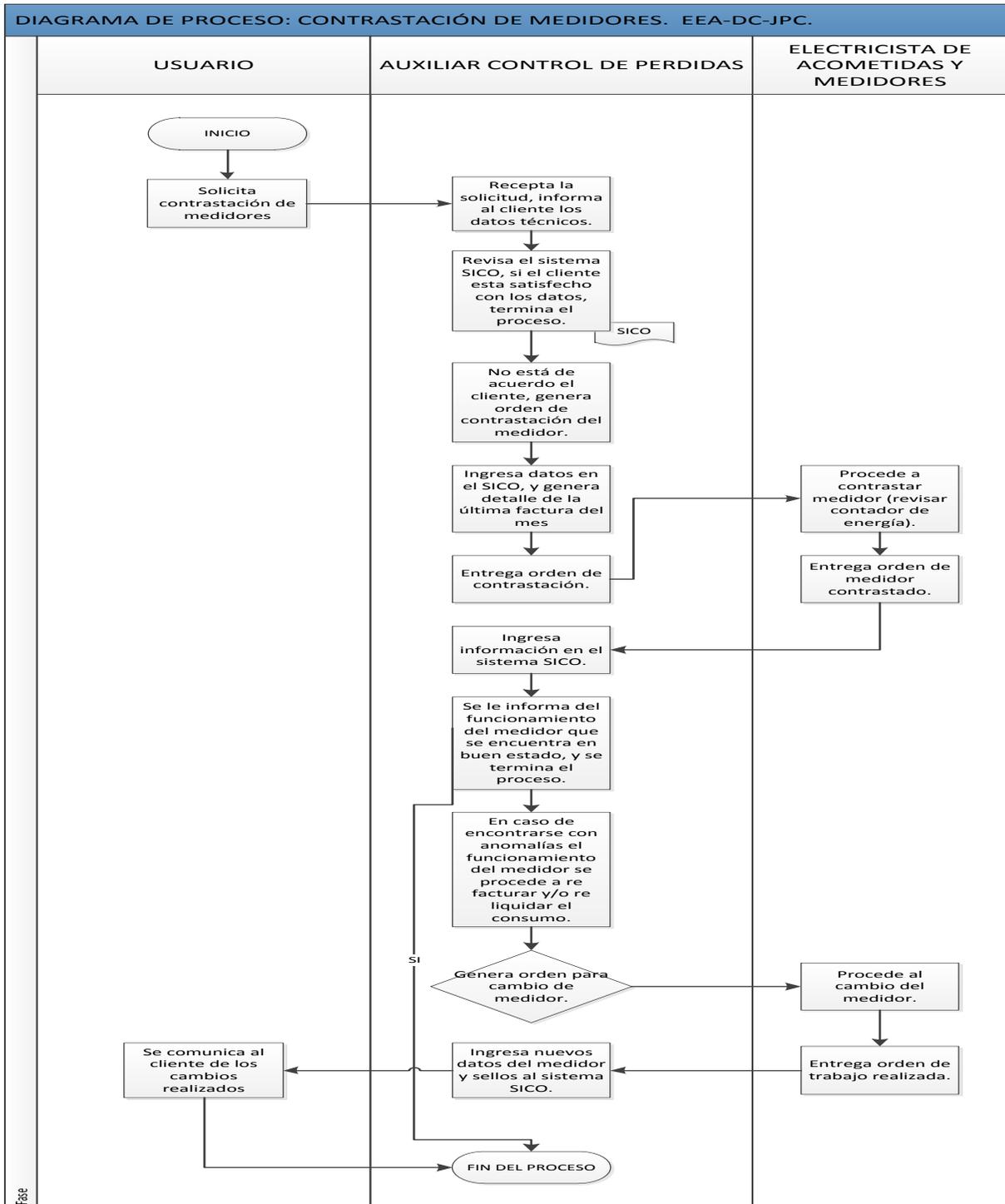
4.5.1.2. *Proceso, servicio ocasional.*



4.5.1.3. *Contrastación de medidores.*

	ÁREA PERDIDAS COMERCIALES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERDIDAS COMERCIALIZACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ CONTRASTACIÓN DE MEDIDORES ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Usuario.	1	Inicio del proceso.	
Auxiliar control de perdidas	2	Recepta la solicitud, informa al cliente los datos técnicos.	
	3	Revisa el sistema SICO, si el cliente esta satisfecho con los datos, termina el proceso.	
	4	No está de acuerdo el cliente, genera orden de contrastación del medidor.	
	5	Ingresa datos en el SICO, y genera detalle de la última factura del mes.	
	6	Entrega orden de contrastación.	
Electricista de Acometidas y Medidores	7	Procede a contrastar medidor (revisar contador de energía).	
	8	Entrega orden de medidor contrastado.	
Auxiliar control de perdidas		Ingresa información en el sistema SICO.	
Usuario	9	Se le informa del funcionamiento del medidor que se encuentra en buen estado, y se termina el proceso.	
Auxiliar control de perdidas	10	En caso de encontrarse con anomalías el funcionamiento del medidor se procede a re facturar y/o re liquidar el consumo.	
Auxiliar control de perdidas	11	Genera orden para cambio de medidor.	
Electricista de Acometidas y Medidores	12	Procede al cambio del medidor.	
Electricista de Acometidas y Medidores	13	Entrega orden de trabajo realizada.	
Auxiliar control de perdidas	14	Ingresa nuevos datos del medidor y sellos al sistema SICO.	
	15	Se comunica al cliente de los cambios realizados	
	16	Fin del proceso.	

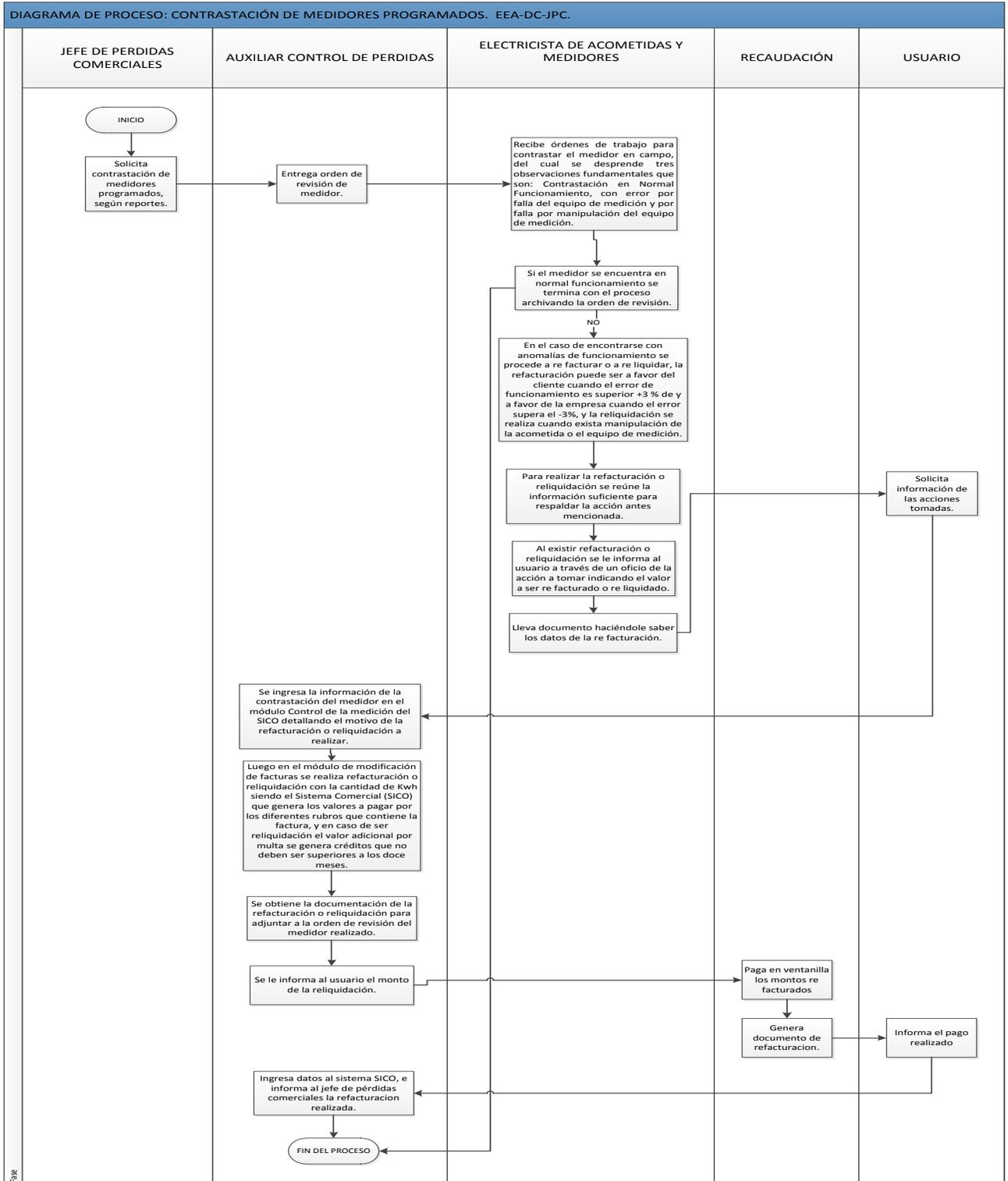
4.5.1.4. *Proceso, contrastación de medidores.*



4.5.1.5. *Contrastación de medidores programados.*

	ÁREA PERDIDAS COMERCIALES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERDIDAS COMERCIALIZACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ CONTRASTACIÓN DE MEDIDORES PROGRAMADOS ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Jefe de pérdidas comerciales.	1	Inicio del proceso.	
	2	Solicita contrastación de medidores programados, según reportes.	
Auxiliar control de perdidas	3	Entrega orden de revisión de medidor.	
Electricista de Acometidas y Medidores	4	Recibe órdenes de trabajo para contrastar el medidor en campo, del cual se desprende tres observaciones fundamentales que son: Contrastación en Normal Funcionamiento, con error por falla del equipo de medición y por falla por manipulación del equipo de medición.	
	5	Si el medidor se encuentra en normal funcionamiento se termina con el proceso archivando la orden de revisión.	
	6	En el caso de encontrarse con anomalías de funcionamiento se procede a re facturar o a re liquidar, la refacturación puede ser a favor del cliente cuando el error de funcionamiento es superior +3 % de y a favor de la empresa cuando el error supera el - 3%, y la reliquidación se realiza cuando exista manipulación de la acometida o el equipo de medición.	
	7	Para realizar la refacturación o reliquidación se reúne la información suficiente para respaldar la acción antes mencionada.	
	8	Al existir refacturación o reliquidación se le informa al usuario a través de un oficio de la acción a tomar indicando el valor a ser re facturado o re liquidado.	
	9	Lleva documento haciéndole saber los datos de la re facturación.	
Usuario	10	Solicita información de las acciones tomadas.	
Auxiliar control de perdidas	11	Se ingresa la información de la contrastación del medidor en el módulo Control de la medición del SICO detallando el motivo de la refacturación o reliquidación a realizar.	
	12	Luego en el módulo de modificación de facturas se realiza refacturación o reliquidación con la cantidad de Kwh siendo el Sistema Comercial (SICO) que genera los valores a pagar por los diferentes rubros que contiene la factura, y en caso de ser reliquidación el valor adicional por multa se genera créditos que no deben ser superiores a los doce meses.	
	13	Se obtiene la documentación de la refacturación o reliquidación para adjuntar a la orden de revisión del medidor realizado.	
	14	Se le informa al usuario el monto de la reliquidación.	
Recaudación	15	Paga en ventanilla los montos re facturados	
	16	Genera documento de refacturación.	
Usuario	17	Informa el pago realizado	
Auxiliar control de perdidas	18	Ingresa datos al sistema SICO, e informa al jefe de pérdidas comerciales la refacturación realizada.	
	19	Fin del proceso.	

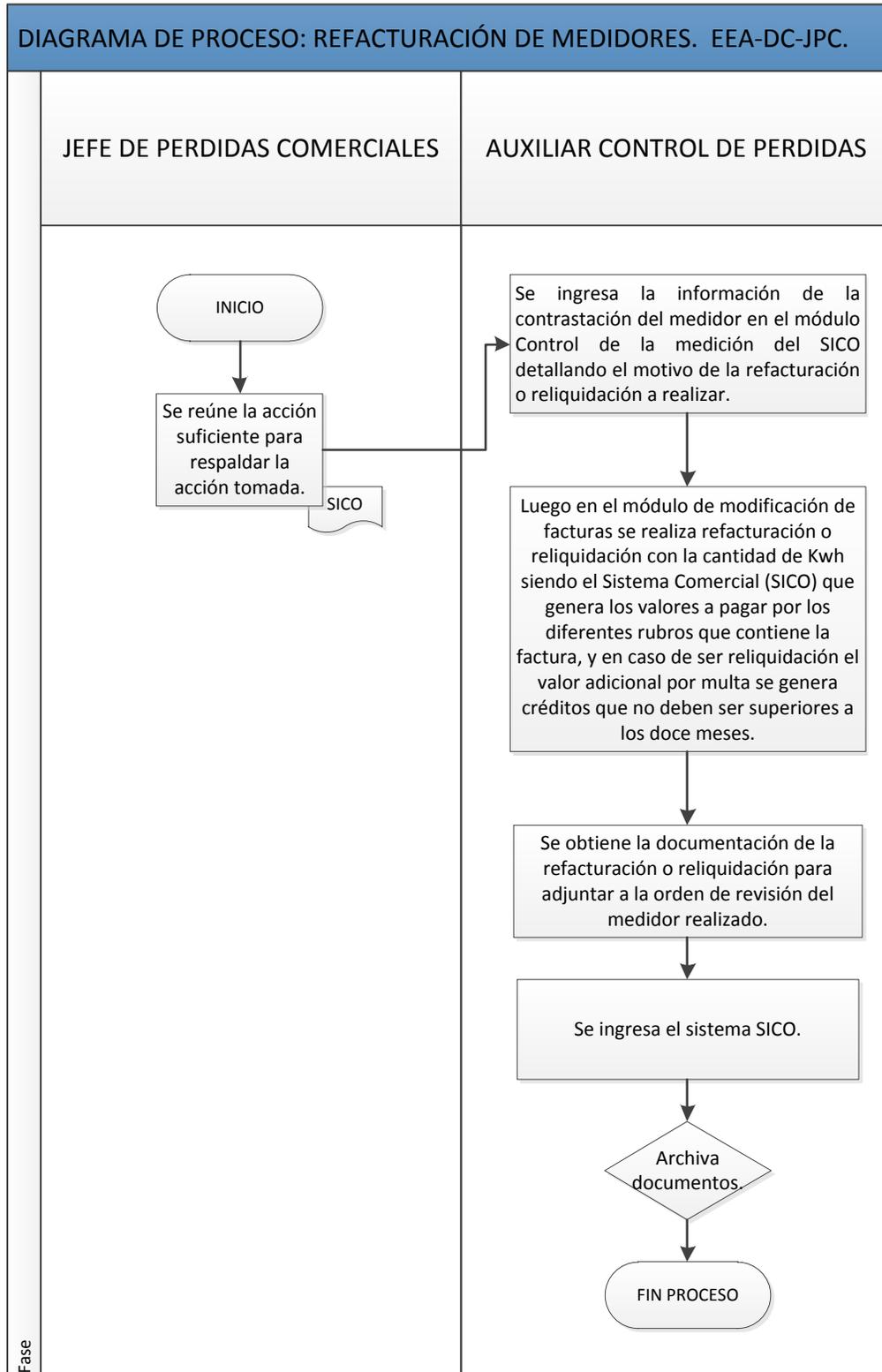
4.5.1.6. *Proceso, contrastación de medidores programados.*



4.5.1.7. *Re facturación o reliquidación de medidores.*

	ÁREA PERDIDAS COMERCIALES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERDIDAS COMERCIALIZACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ CONTRASTACIÓN DE MEDIDORES PROGRAMADOS ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Jefe de pérdidas comerciales.	1	Inicio del proceso.	
	2	Se reúne la acción suficiente para respaldar la acción tomada.	
Auxiliar control de pérdidas	3	Se ingresa la información de la contrastación del medidor en el módulo Control de la medición del SICO detallando el motivo de la refacturación o reliquidación a realizar.	
	4	Luego en el módulo de modificación de facturas se realiza refacturación o reliquidación con la cantidad de Kwh siendo el Sistema Comercial (SICO) que genera los valores a pagar por los diferentes rubros que contiene la factura, y en caso de ser reliquidación el valor adicional por multa se genera créditos que no deben ser superiores a los doce meses.	
	5	Se obtiene la documentación de la refacturación o reliquidación para adjuntar a la orden de revisión del medidor realizado.	
	6	Se ingresa el sistema SICO.	
	7	Archiva documentos.	
	8	Fin del proceso.	

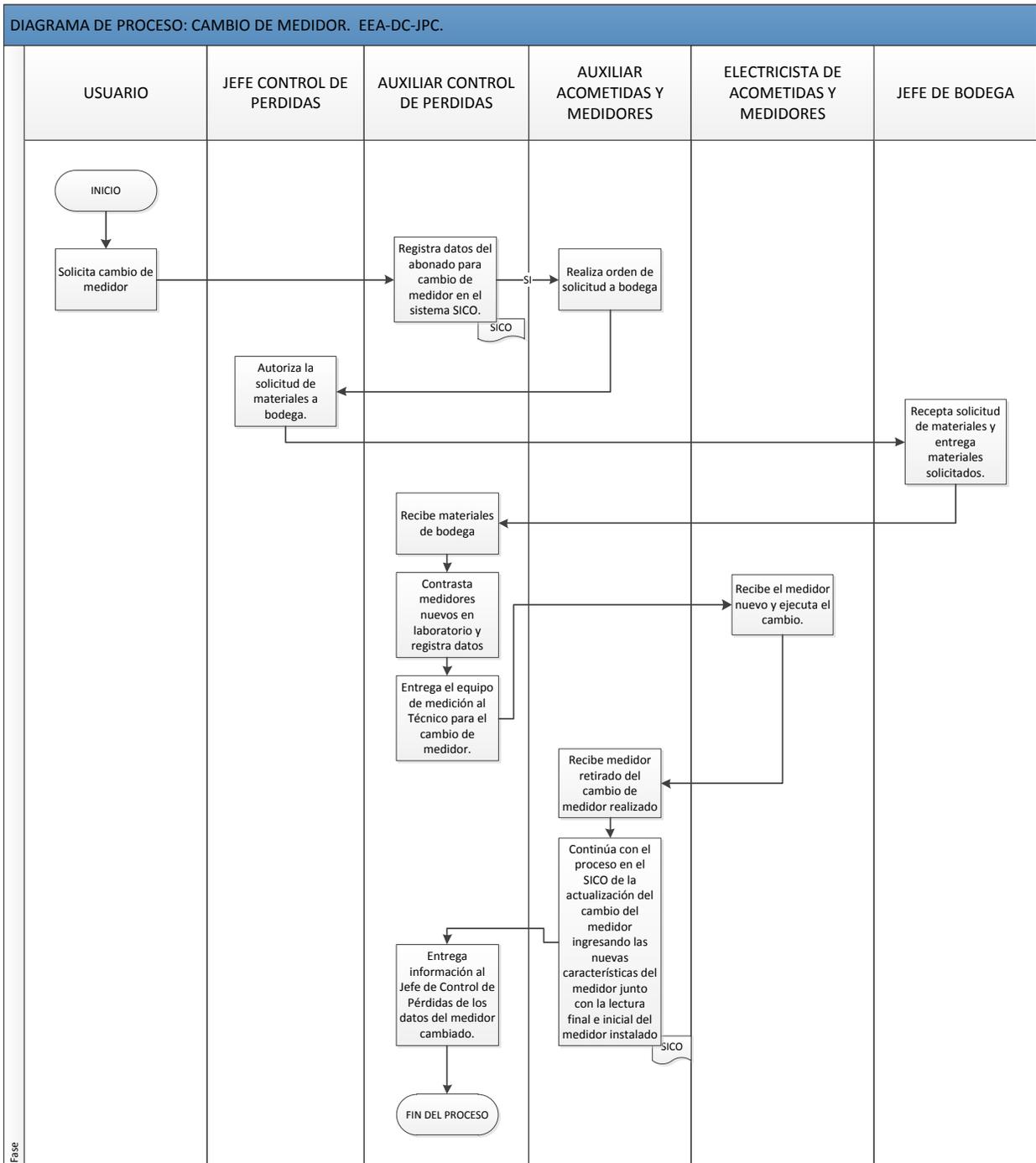
4.5.1.8. *Proceso, re facturación o reliquidación de medidores.*



4.5.1.9. Cambio de medidor.

	ÁREA PERDIDAS COMERCIALES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERDIDAS COMERCIALIZACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ CONTRASTACIÓN DE CAMBIO DE MEDIDOR ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Usuario	1	Inicio del proceso.	
	2	Solicita cambio de medidor	
Auxiliar control de perdidas	3	Registra datos del abonado para cambio de medidor en el sistema SICO.	
Auxiliar de acometidas y medidores	4	Realiza orden de solicitud a bodega	
Jefe control de perdidas	5	Autoriza la solicitud de materiales a bodega.	
Jefe de bodega	6	Recepta solicitud de materiales y entrega materiales solicitados.	
Auxiliar de acometidas y medidores	7	Recibe materiales de bodega	
	8	Contrasta medidores nuevos en laboratorio y registra datos	
	9	Entrega el equipo de medición al Técnico para el cambio de medidor.	
Electricista de acometidas y medidores	10	Recibe el medidor nuevo y ejecuta el cambio.	
Auxiliar de acometidas y medidores	11	Recibe medidor retirado del cambio de medidor realizado	
	12	Continúa con el proceso en el SICO de la actualización del cambio del medidor ingresando las nuevas características del medidor junto con la lectura final e inicial del medidor instalado.	
Auxiliar control de perdidas	13	Entrega información al Jefe de Control de Pérdidas de los datos del medidor cambiado.	
	14	Fin del proceso.	

4.5.1.10. *Proceso, cambio del medidor.*



4.5.2. Manual de procedimientos lecturas y facturación.

4.5.3. Introducción.

El Manual de Lecturas de Medidores constituye una normativa básica de gestión institucional que tiene por objeto la identificación y armonización de la estructura organizativa, la designación de funciones específicas para cada cargo, así como la línea de autoridad, responsabilidad y coordinación de las unidades que componen el Área de Lecturas, en armonía con lo que establece la Constitución de la República y la Norma Técnica de Administración por Procesos 1580.

Seguidamente, se presenta el Manual de lecturas de la Empresa Eléctrica Azogues, en el cual se definen los procedimientos que se deben seguir para alcanzar un servicio de calidad hacia el cliente, enmarcados en la calidad de la Gestión Pública.

Para la elaboración de este manual se contó con la colaboración del personal del área de clientes.

4.5.4. Objetivo.

La elaboración del presente manual tiene por objeto que las autoridades, funcionarios y personal del Área Clientes, cuenten con una herramienta básica que les permita dar cumplimiento a sus funciones, así como alcanzar una ejecución ordenada, eficaz y eficiente de sus actividades dentro de un marco de transparencia y agilidad.

4.5.5. Macro procesos agregador de valor.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A. a través de los Macro procesos Agregadores de Valor que se indican en la figura que se presenta a continuación, lleva a cabo sus actividades de lecturas de contadores de energía.



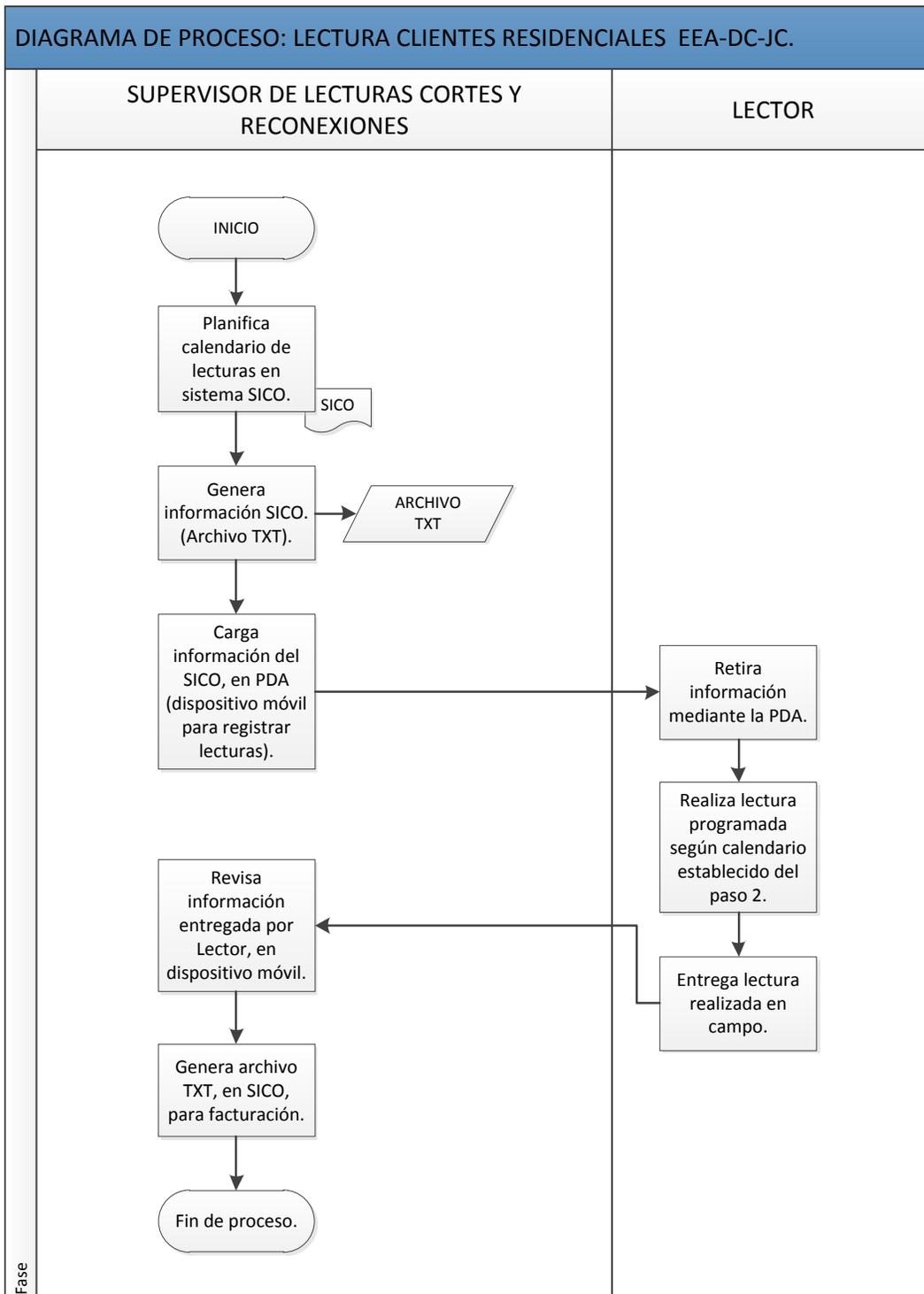
4.6. Matriz de caracterización lecturas y facturación

		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MACRO PROCESO, LECTURAS Y FACTURACION			Código:
					Revisión:
					Fecha:
LÍDER DEL PROCESO	Jefe de Clientes				
OBJETIVO	Realizar de forma rápida, eficaz y oportuna, los trabajos de lecturas de los contadores de energía del área de concesión de la Empresa y facturación, que garantice un servicio de calidad y satisfacción al cliente.				
ALCANCE	Aplicado a todo el personal de Clientes, que están involucrados con la prestación del servicio, iniciando con la lectura del contador de energía, hasta su facturación.				
EQUIPO DEL PROCESO	Jefe de clientes, Supervisor de lecturas cortes y reconexiones, lectores, Choferes.				
PARTICIPANTES	Personal del área de Clientes.				
ENTRADAS: Toma de lecturas Facturación Refacturación.	PROVEEDORES: Jefe de lecturas cortes y reconexiones. Proceso de lecturas. Proceso de facturación refacturación.				
SALIDAS: Lecturas realizadas Facturaciones y re facturaciones realizadas..	CLIENTES: Jefe de facturación, jefe de recaudación, supervisor de lecturas cortes y reconexiones.				
PLANIFICAR: 1.- Plan de labores para lecturas 2.- plan de labores para facturación y refacturación.					
HACER: 1.- realizar las lecturas. 2.- realizar lecturas especiales. 3.- realizar facturación y refacturación.					
VERIFICAR: 1.- lista de materiales a utilizarse en la lectura. 2.- Que las lecturas sean realizadas en las fechas programadas.. 3.- Que las lecturas se realicen en los tiempos establecidos en las regulaciones 004/01. 4.- Que los reclamos por mala lectura sean atendidos en los tiempos establecidos.					
ACTUAR: 1.- Registrar y dar seguimiento a los trabajos realizados por los lectores y jefe de grupo.					
CONTROLES: Regulación CONELEC 004/01 "Calidad del servicio eléctrico de distribución". Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Regulación 012 – 08 "reclamo de consumidores". Reglamento General de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico. Ley del Régimen del Sector Eléctrico. Instructivo de servicio – Empresa Eléctrica Azogues. Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad. Manual de Funciones del Área de clientes.			RECURSOS: Tecnológicos: 4. Programa SICO, Sistema de Gestión Documental. 5. Sistemas de comunicación, internet, correo electrónico, correo corporativo, radio y teléfono. Humanos: 6. Administrativos, Jefe de clientes, supervisor de lecturas cortes y reconexiones, lectores, choferes.. Infraestructura: 7. Oficina de trabajo. 8. Laboratorio. 9. Bodega de materiales. Equipos bienes muebles y suministros: 10. Equipos, centros de trabajo, y suministros de oficina. 11. Equipos y herramientas de trabajo.		
REGISTROS					
12. Registros de informes de lecturas realizadas.					
13. Registro de informes de facturación realizados.					
14. Registro de órdenes de refacturación realizados.					
15. Registro de órdenes de talleres realizados.					
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Porcentaje de órdenes de lecturas ejecutadas	Porcentaje %	Numero de órdenes de lecturas asignada / Total de órdenes de lecturas asignadas.	Diaria	95%	Supervisor de lecturas cortes y reconexiones
Tiempo promedio desarrollo de lecturas	Horas	Tiempo final – tiempo inicial / total de actividades ejecutadas.	Diaria	8 horas	Supervisor de lecturas cortes y reconexiones
Porcentaje de órdenes de facturación realizada	Porcentaje %	Numero de órdenes de facturación asignada / Total de órdenes de facturación asignadas.	Diaria	95%	Supervisor de lecturas cortes y reconexiones

4.6.1. Procedimientos.

4.6.1.1. Lectura clientes residenciales.

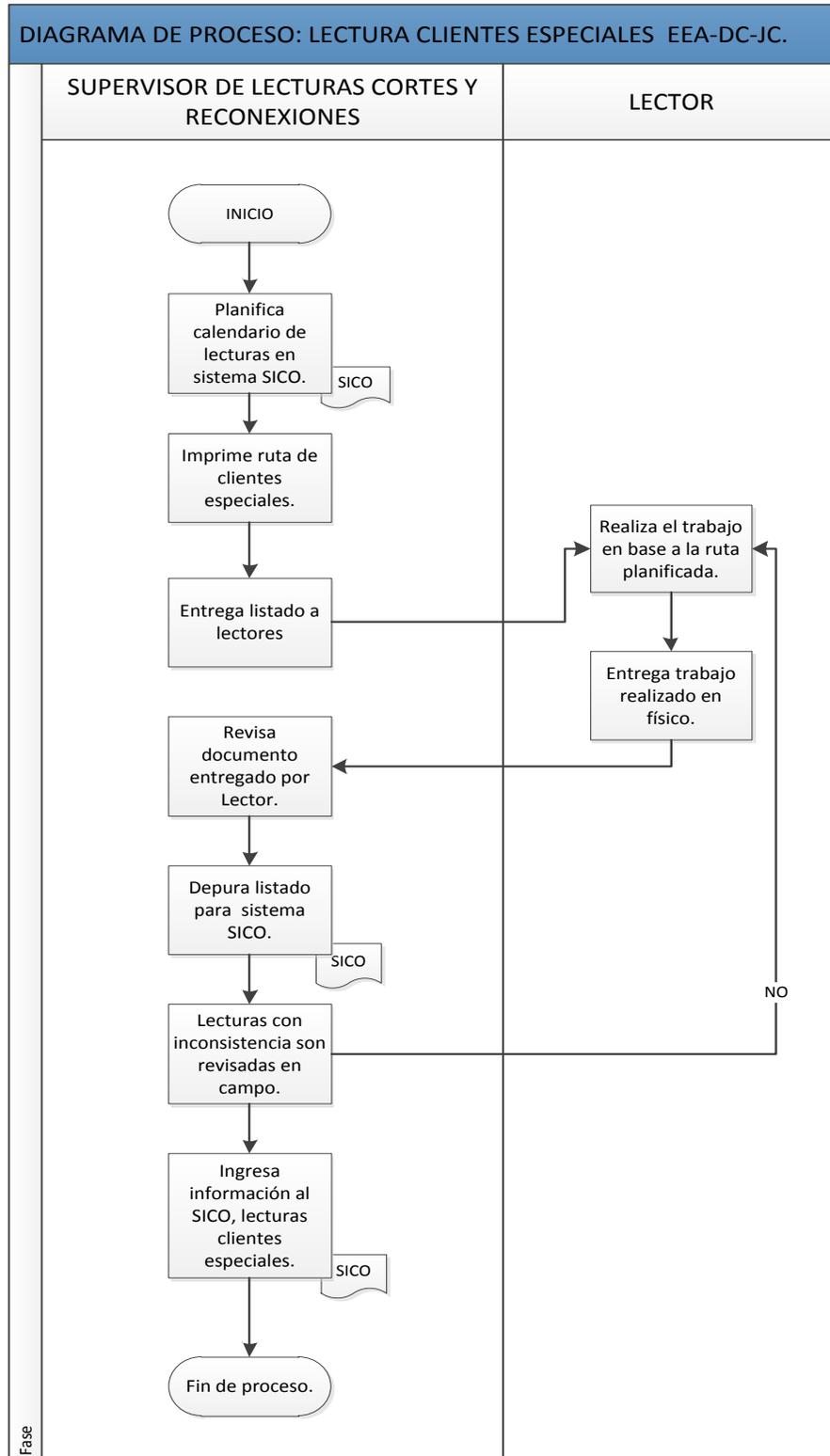
	ÁREA CLIENTES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ LECTURA DE CLIENTES RESIDENCIALES ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	1	Inicia proceso	
	2	Planifica calendario de lecturas en sistema SICO.	
	3	Genera información SICO. (Archivo TXT).	
	4	Carga información del SICO, en PDA (dispositivo móvil para registrar lecturas).	
Lector	5	Retira información mediante la PDA.	
	6	Realiza lectura programada según calendario establecido del paso 2.	
	7	Entrega lectura realizada en campo.	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	8	Revisa información entregada por Lector, en dispositivo móvil.	
	9	Genera archivo TXT, en SICO, para facturación.	
	10	Fin de proceso.	

4.6.1.2. *Proceso, lectura de clientes residenciales.*

4.6.1.3. *Lectura, clientes especiales.*

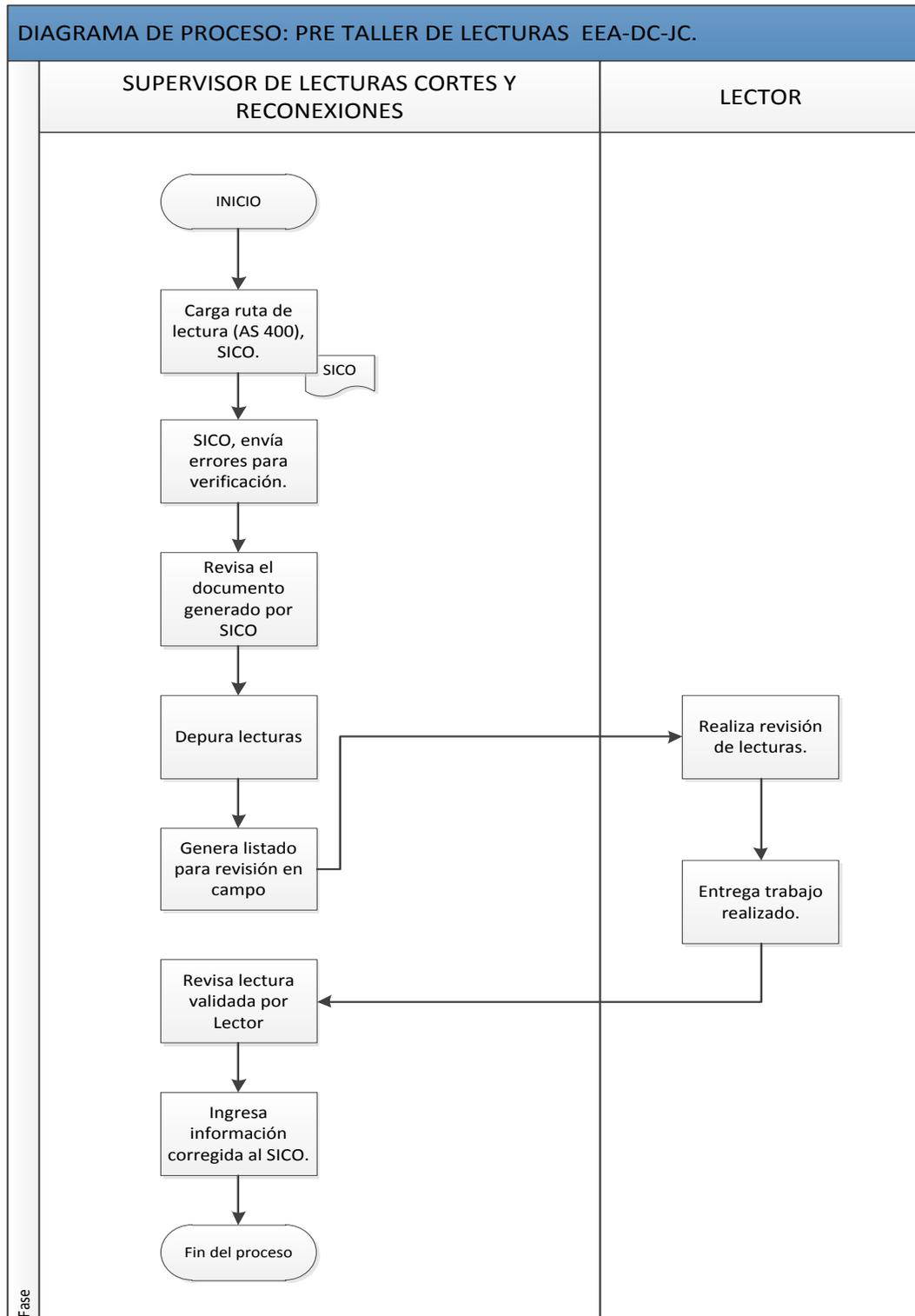
	ÁREA CLIENTES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ LECTURA DE CLIENTES ESPECIALES ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	1	Inicia proceso	
	2	Planifica calendario de lecturas en sistema SICO.	
	3	Imprime ruta de clientes especiales.	
	4	Entrega listado a lectores	
Lector	5	Realiza el trabajo en base a la ruta planificada.	
	6	Entrega trabajo realizado en físico.	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	7	Revisa documento entregado por Lector.	
	8	Depura listado para sistema SICO.	
	9	Lecturas con inconsistencia son revisadas en campo.	
	10	Ingresa información al SICO, lecturas clientes especiales.	
	11	Fin de proceso.	

4.6.1.4. *Proceso, lectura clientes especiales.*



4.6.1.5. *Pre taller de lecturas.*

	ÁREA CLIENTES		Código:
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES		Fecha:
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CLIENTES	ÁREA RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES “ PRE TALLER DE LECTURAS ”			
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	1	Inicia proceso	
	2	Carga ruta de lectura (AS 400), SICO.	
	3	SICO, envía errores para verificación.	
	4	Revisa el documento generado por SICO.	
	5	Depura lecturas	
	6	Genera listado para revisión en campo	
Lector	7	Realiza revisión de lecturas.	
	8	Entrega trabajo realizado.	
Supervisor de lecturas cortes y reconexiones	9	Revisa lectura validada por Lector	
	10	Ingresa información corregida al SICO.	
	11	Fin del proceso.	

4.6.1.6. *Proceso, pre taller de lecturas.*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de realizado el presente trabajo de investigación, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES.

- 1.-** Del levantamiento realizado a los procesos que actualmente posee la Empresa, se puede determinar que estos no están cumpliéndose a cabalidad, debido a que cada persona realiza su actividad de manera individual, trabajos que lo realizan de manera cotidiana, los procesos tienden a realizar un trabajo en equipo para lograr su objetivo final que es el prestar un servicio de calidad y calidez a los clientes.
- 2.-** Se debe elaborar los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados, con la elaboración de estos instructivos se mejora sustancialmente la productividad de la Empresa, esta reorganización lo debe comandar la Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica Azogues, debido a que es la encargada de toda la organización del área comercial.
- 3.-** Todos los procesos en las organizaciones deben ser planificados, y organizados, para obtener el mayor beneficio de ellos, estas planificaciones permiten agregar valor a lo que se está haciendo, además se debe tomar en cuenta que los procesos son estables en el tiempo, y se los puede modificar dependiendo de las necesidades de la empresa.
- 4.-** La gestión por procesos son herramientas que permiten dar una alineación a sus clientes internos y externos, además contribuyen a incrementar su productividad a través de la eliminación de actividades que no generan valor agregado.

5.- La estructura tradicional de Empresa Eléctrica Azogues C.A., basadas siempre en la departamentalización, llevaron a una extremada división de trabajo, creando lo que hoy en día se conoce como islas de trabajo, cada departamento es responsable por su actividad, no se tiene conciencia por la atención al cliente externo quien es el que exige buenos resultados en las operaciones.

6.- La situación política en la empresa, ha hecho que los departamentos de la empresa se saturan de personas que no generan valor, el costo operativo de la empresa es demasiado elevado, y estos valores se cargan en algunas ocasiones al valor del servicio eléctrico.

Una vez concluido el trabajo de investigación, queda la satisfacción enorme de haber contribuido con una herramienta fundamental que hace falta en la Empresa Eléctrica Azogues, como estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, entregare el presente trabajo a la Gerencia de la Empresa, para que este sea implementado en el menor tiempo posible, y recomendaré que se extienda a toda la Empresa.

La metodología utilizada, y la propuesta planteada para la implementación de gestión por procesos en la Empresa Eléctrica Azogues C.A., implicó las siguientes acciones: análisis de la teoría de gestión por procesos en base a la bibliografía presentada por los autores, diseño de una representación en base a las necesidades que se pudo determinar, si bien es cierto, los procesos no están definidos de una forma u otra, pero el presente trabajo da una luz para poder implantar gestión por procesos en la Empresa Eléctrica Azogues.

RECOMENDACIONES.

Seguidamente, se presentan algunas recomendaciones que de ser acogidas contribuirán al desarrollo institucional de Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.

1.- A las autoridades y directivos de Empresa Eléctrica Azogues, se recomienda implementar el sistema de gestión por procesos en la dirección comercial, debido a que se puede notar muchas deficiencias en la atención al público, más aún que las empresas distribuidoras a nivel nacional que están impulsando el programa de cocción eficiente “PEC”, programa emblemático del gobierno nacional. (Cocinas de inducción).

2.- Se debe implantar el manual de procesos propuesto y ponerlos en ejecución, no solo para la dirección comercial, debe ser integral, es decir toda la empresa debe implementar la gestión por procesos, para que la atención al cliente sea de calidad, y cumplir con los objetivos trazados por la institución.

3.- Teniendo en cuenta que la atención al cliente, es un factor fundamental en la Institución, y al ser la una empresa distribuidora de energía en la provincia del Cañar Cantón Azogues y Déleg, se recomienda que este trabajo de investigación sirva de base para la implementación de manuales para todos los departamentos de la Empresa.

4.- Al director comercial de la Empresa Eléctrica Azogues, se debe brindar todas las facilidades para la implementación del sistema, según la propuesta, esto reducirá costos operativos, tiempo en la atención al cliente, mejorara sustancialmente los indicadores TTIK y FMYK, que se deben reportar mensualmente al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER.

5.- la estructura organizacional tradicional de Empresa Eléctrica Azogues, debe ser cambiada por la gestión por procesos, con estos cambios la institución aprovechara de mejor manera su recurso humano, y prestara un servicio de calidad a sus clientes.

6.- Para la Empresa Eléctrica Azogues, no debe mezclarse la situación política que atraviesa el país, debido a que la institución es una empresa netamente técnica, el personal operativo y administrativo debe ser calificado y evaluado constantemente según las actividades que desarrolle bajo el sistema de gestión por procesos, para evitarnos de los posibles conflictos que se puedan ocasionar por no cumplimiento de las normas internas.

Desde mi perspectiva se debe trabajar en el levantamiento de procesos para toda la Empresa, esto ayudara a que la Empresa, cumpla con los objetivos y metas trazadas, no solo de parte de la Institución, sino de los organismos rectores como son el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER, y la Agencia de Regulación y Control, ARCONEL.

BIBLIOGRAFÍA

Carlos Javier Pérez Escobar (2012). Modelos, normas, metodologías, y técnicas para mejora de procesos, recuperado de: <http://asprotech.blogspot.com/2012/03/modelos-normas-metodologias-y-tecnicas.html>

Cesar camisón (2009). La Gestión de la Calidad por Procesos, Técnicas y Herramientas de Calidad. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>

Claudio Coello. (2013). Asociación española para la calidad AEC 2013. Recuperado de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Gonzalo Guerrero Zán. (2011). Gestión por procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472>

Hammer, M. y Champy, J. (1994): Reengineering the Corporation. New York: Harper Business.

Hugo González. (2013). Calidad y Gestión. Recuperado de: <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

Jaime Beltrán Sanz, Miguel Ángel Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel

Ángel Rivas Zapata y Fernando Tajador Panchón, (2009). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Sevilla España. SE – 1390-09.

Jorge Everardo Aguilar Morales (2010). La mejora continua. Network de Psicología organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

José Antonio Pérez Fernández de Velasco. (2008). Gestión por procesos. Recuperado de:<http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>

José Luis Piedra (2014), Reingeniería de Procesos, recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/47595741/DEFINICION-REINGENIERIA-DE-PROCESOS>

Juan Carlos Valda (2011), La Toma de Decisiones Basada en Hechos. Recuperado de:
<http://jcvalda.wordpress.com/2011/11/05/la-toma-de-decisiones-basada-en-hechos/>

Juan José Miranda Miranda (2012). El Desafío de la Gerencia de Proyectos. Bogotá. M Meditores, 2010-04-30. 464p. ISBN: 978-958-96227-4-2.

María Patricia Roldan Román. (2013). Principios para la gestión de la calidad.
Recuperado de: <http://principiosdelacalidad.blogspot.com/2013/04/principio-n-8.html>

Miguel Campos (2011). Benchmarking, recuperado de:
<http://es.slideshare.net/guelo29/benchmarking-7988468>

Miguel David Rojas López, Alexander Correa Espinel, Fabiana Gutiérrez Roa, (2012).

Sistemas de Control de Gestión. Bogotá, ediciones de la U. ISBN 978- 958-8675-88-6.

Nacho Gómez. (2009). Enfoque de sistema para la gestión. Principios ISO 99001.

Recuperado de: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/enfoque-de-sistema-para-la-gestion.html>

Normas ISO 9001. Calidad. Gestión de la Calidad según ISO 9000. Recuperado de:

<http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Pedro Muro (2010). Los procesos Claves. Recuperado de:

<http://www.arpcalidad.com/los-procesos-clave/>

Roberto Auliso, John Miles, Isabel Quintillan, Clave para la mejora de los procesos en las organizaciones.

Roberto N. Lussier, Christopher F. Achua. (2012). Liderazgo, Teoría, Aplicación y

desarrollo de Habilidades. Cuarta edición, ISBN 978-607-481-381-4 México (2012).

Sergio García. (2010). Diagrama de flujo de procesos. Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/sergioluisgarcia/diagrama-flujo-procesos>

Susana López Rey (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá. Ediciones de la U. 176p.

ISBN 978-958-8675-39-8.

ANEXOS.

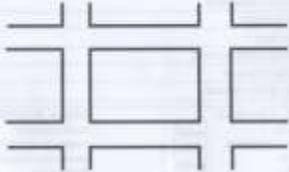
Material de Bodega:
CODIGO DE MATERIALES
 Gpo. Cls. Tip. Esp. Código

Cant. Req.	Cant. Exstl.	Cant. Reing.	Util.	DESCRIPCIÓN.
				ABRAZADERA DOBLE PARA MEDIDORES
				ABRAZADERA H.P GALV. SIMPLE RANGO 5" A 6"
				AISLADOR 53-2 TIPO ROLLO
				AISLADOR TRIPEPATO
				BASE SOCKET MEDIDOR ABB CLASE 20 FORMA 9 B
				BASE SOCKET PARA MEDIDOR ELECTRONICO TRIF. INDIRECTO
				BASE SOCKET PARA MEDIDOR TRIF. FORMA 12 B
				BASE SOCKET PARA MEDIDOR TRIF. FORMA 16 B
				BASE SOCKET PARA MEDIDOR, FORMA 15 5.7 TERMINALES
				BASTIDOR DE H.G. DE 1 VIA
				CLAVO DE ACERO DE 1" (U)
				CLAVO DE ACERO DE 1" (U)
				CLAVO DE ACERO DE 3" (U) (AC Y MEDIDORES)
				CONDUCTOR CONCENTRICO 2x3
				CONDUCTOR CONCENTRICO DE AL 2X6-6 XLPEAWG 600V. ANTIFRAUDE
				CONDUCTOR DE ALUMINIO ANTIFRAUDE Y APANTALLADO 1x8-6 AWG
				CONDUCTOR DE CU. AISLAMIENTO TW 3X8 FLEXIBLE
				CONDUCTOR DE CU. AISLAMIENTO TW 4X8 FLEXIBLE
				CONDUCTOR DE CU. CON AISLAMIENTO THHN # 8
				CONECTOR CU. AL. PERNO HENDIDO # 1/2
				CONECTOR CU. AL. PERNO HENDIDO # 3/8
				FULMINANTE CALIB. 22 COLOR CAFE (U)
				FULMINANTE CALIB. 22 COLOR VERDE (U)
				INTERRUPTOR TERMICO BIFASICO 83 A
				INTERRUPTOR TERMICO TRIFASICO 83 A
				INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 32 A
				INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 40 A 120/240V
				INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 80A 120/240V.
				INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO BIFASICO 40A, 120/240V
				INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO DE UN POLO 63 AMP 120/240V DEL TIPO DM.
				MEDIDOR BIFASICO ELECTRONICO 3H CON REGISTRADOR CICLOMETRICO
				MEDIDOR BIFASICO ELECTRONICO CLASE 200 CON BASE SOCKET
				MEDIDOR ELECTRONICO POLIFASICO 4H 3 ELEMENTOS
				MEDIDOR MONOF. ELECTRONICO 10-100A, 2H, 80HZ, CLASE 1, 120V
				MEDIDOR MONOF. ELECTRONICO 3H CON REGISTRADOR CICLOMETRICO
				MEDIDOR TRIF. ELECTRON. CLASE 20, CON BASE SOCKET, CON ENERGIA A.R. Y D. PERFIL CARGA
				MEDIDOR TRIF. ELECTRON. CLASE 200 CON BASE SOCKET CON ENERGIA A.R. Y D. PERFIL CARGA
				MEDIDOR TRIFASICO ELECTRONICO 4 HILOS CON DISPLAY
				MEDIDOR TRIFASICO ELECTRONICO CLASE 200 CON BASE SOCKET
				PERNO CON TUERCA Y ARANDELA 3/16x1/2"
				POSTE DE MADERA TRATADA 6 MTS (MALO)
				RETENCION PARA ACOMETIDAS AEREA
				SELLOS DE SEGURIDAD EQUIP MEDICION VERDE
				SELLOS DE SEGURIDAD P MEDIDOR AZUL NUMERADOS
				SELLOS DE SEGURIDAD PARA EQUIP MEDICION AZUL
				TABLERO MET. ANTIFR. P MEDIDOR MONOF. ELECTRN.
				TABLERO MET. ANTIFR. P MEDIDOR POLIF. ELECTRONICO
				TABLERO MET. ANTIFRAUD. P MEDIDOR ELECTRONICO BIFASICO
				TABLERO METALICO ANTIFRAUDE PARA 2 MEDIDORES
				TABLERO METALICO ANTIFRAUDE PARA 4 MEDIDORES
				TABLERO METALICO PARA MEDIDOR MONOFASICO ELECTRONICO
				TACO FISHER No. 18
				TACO FISHER No. 8
				TORNILLO TRIPEPATO CABEZA WEXT. L.V 3x10"
				TORNILLO TRIPEPATO DE CABEZ MIXTA NIQUELADO DE 1/2X10
				TORNILLO TRIPEPATO DE CABEZ MIXTA NIQUELADO DE 1x10"
				VARILLA COPPERWELD 5/8" x 1.38 W. CON CONECTOR
				VARILLA DE PUESTA A TIERRA COPP. DE 5/8" x 1.38 CM CON CONECTOR

Observaciones: _____

Aprobada: _____
 Suspensa: _____
 Negada: _____

Anexo 3. Formulario de instalaciones.

INSTALACIONES		CROQUIS PARA LA UBICACIÓN
MEDIDOR INSTALADO <small>ENERGÍA ACTIVA</small> MARCA _____ NUMERO DE EMPRESA _____ NUMERO DE FABRICA _____ TIPO SEGUN FABRICANTE _____ AÑO DE FABRICACIÓN _____ NUMERO DE FASES ACOMETIDA _____ FASES CONECTADAS _____ PROTECCIÓN _____ VOLTAJE NOMINAL _____ CORRIENTE NOMINAL _____ LECTURAS INICIALES _____ LECTURA _____ DEMANDA _____ SELLOS TAPA PRINCIPAL / COLOR _____ SELLOS BORNERA / COLOR _____ SELLOS TUBERO DE MEDICIÓN / COLOR _____	MEDIDOR RETIRADO MARCA _____ NUMERO DE EMPRESA _____ NUMERO DE FABRICA _____ TIPO SEGUN FABRICANTE _____ AÑO DE FABRICACIÓN _____ NUMERO DE FASES ACOMETIDA _____ FASES CONECTADAS _____ PROTECCIÓN _____ VOLTAJE NOMINAL _____ CORRIENTE NOMINAL _____ LECTURA FINAL _____ DEMANDA _____ SELLOS TAPA PRINCIPAL / COLOR _____ SELLOS BORNERA / COLOR _____ SELLOS TUBERO DE MEDICIÓN / COLOR _____	SECTOR URBANO / DEFINIDO 
DATOS DEL TRANSFORMADOR Y GEOREFERENCIA DEL EQUIPO DE MEDICIÓN INSTALADO NUMERO DE TRANSFORMADOR _____ CALIBRE RED _____ POTENCIA DEL TRANSFORMADOR KVA _____ FASES _____ COORDENADAS VIVIENDA X _____ NUMERO DE POSTE _____ COORDENADAS VIVIENDA Y _____ COORDENADAS POSTE X _____ COORDENADAS POSTE Y _____		SECTOR RURAL O NO DEFINIDO 
DATOS ADICIONALES (INSTALACIONES ESPECIALES) _____ _____		
OBSERVACIONES DE LA INSTALACIÓN _____ _____		
FIRMA DEL INSTALADOR _____ HORA _____ V. FECHA _____ 2014 FIRMA DEL INSPECTOR _____		

Anexo 4. Formulario de inspección plan renova refrigeradoras sector residencial



Ministerio de Electricidad
y Energía Renovable

**FORMULARIO 2. INSPECCIÓN PARA EL PLAN RENOVA REFRIGERADORAS
SECTOR RESIDENCIAL**



AZOGUES S.A.

DATOS DEL SOLICITANTE

1. Nombre del solicitante: C. ALDICELEONE	4. Dirección del inmueble: ESPINOSA GONZA 12	8. Comarca del inmueble de explotación comercial: S	12. Fecha de aplicación: 2023/07/10
2. Tipo de inmueble: 2000179	5. Dirección: CORONEL FRANCISCO GARRASCO	9. Teléfono: 0524 45211	13. Fecha de aplicación: 2023/07/10
3. Ciudad: AZOGUES	6. Provincia: CANAR	10. Calle: ESPINOSA GONZA 12	
7. Mz: 111	11. Mz: 111		

DATOS DEL REFRIGERADOR A SER SUSTITUIDO

14. Marca: Whirlpool	16. Marca comercial: Whirlpool
15. Capacidad: 18	17. Tipo de uso: Residencial
18. Tipo de refrigeración: Refrigeración	19. Tipo de refrigeración: Refrigeración
20. Clase: A++	21. Tipo de refrigeración: Refrigeración

PREGUNTAS

22. ¿Tiene la unidad de refrigeración instalada?		SI	NO
23. ¿La instalación eléctrica fue puesta a tierra?			
24. ¿El sistema de calefacción es independiente?			
25. ¿El sistema de agua fría es independiente?			
26. ¿Está disponible el agua fría en el refrigerador?			

INSPECTOR

27. Foto: S	28. Multitudinario o no: No
29. Activado: S	30. Multitudinario o no: No
31. Activado a KWH: Central	32. Grupo de trabajo: Residencial
33. Compañía de Gas: AGN	
34. Compañía de agua fría: AGN	
35. Referencia: 1	
36. Observaciones de la inspección: Se realizó la inspección y se encontró todo en orden.	

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA DEL INSPECTOR

Anexo 6. Contrato servicio nuevo medidor.

TERCERA.- INSTALACIÓN Y MODIFICACIONES DEL SERVICIO:

La Distribuidora instalará la acometida y un sistema de medición de su propiedad, considerando lo dispuesto en el inciso final del artículo 7 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, dentro de los plazos señalados en dicho reglamento, a partir de la fecha que se verifique el depósito en garantía para el pago de los respectivos consumos, en los casos que fuera aplicable. La instalación referida no incluye las obras civiles.

La Distribuidora, a través de su personal o el de sus contratistas debidamente identificados, son los únicos autorizados para instalar, modificar, mantener o reubicar el equipo de medición y sus instalaciones conexas. El costo de obras civiles incluida la protección física de la acometida, medidor y la adecuación de instalaciones internas, estarán a cargo del (de la) Consumidor (a).

CUARTA.- CONSUMO Y FORMA DE PAGO

El (la) Consumidor (a) se obliga a pagar a la Distribuidora, por el consumo de energía eléctrica medida en el contador instalado para el efecto, el valor económico constante en la nota de venta o factura por consumo mensual, que resulte de la aplicación del pliego tarifario vigente aprobado por el CONELEC.

El comprobante de venta, nota de venta o factura, con el respectivo sello del recaudador, del centro autorizado de recaudación o el registro de cualquier otro mecanismo de pago autorizado por la Distribuidora, será la única certificación de la cancelación de los valores adeudados.

Los valores contenidos en las notas de venta o facturas mensuales corresponderán a mediciones directas salvo los casos de excepción plenamente justificados por la Distribuidora y los señalados en el inciso segundo del artículo 40 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, circunstancias en las cuales los consumos podrán ser facturados con valores presuntivos o estimados. En estos casos, la Distribuidora procederá a liquidar (refacturar) los montos correspondientes el momento que se obtenga una lectura real, lo que dará lugar a una recuperación por parte de la Distribuidora de los consumos no cobrados, o restitución al (a la) Consumidor (a) de los valores por consumos sobrestimados.

El (La) Consumidor (a) cumplirá su obligación de pago mensual de los valores registrados en la nota de venta o factura emitido por la Distribuidora, hasta la fecha señalada en su vencimiento, a través de los medios autorizados para la recaudación.

La Distribuidora podrá establecer convenios de pago, de acuerdo a su política de créditos vigente, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones emanadas de la prestación del servicio.

QUINTA.- PLAZO, EXTENSIÓN Y SUSPENSIÓN:

5.1 El presente Contrato tendrá una validez de un año, contado a partir de la fecha de suscripción y será prorrogado automáticamente e indefinidamente, siempre y cuando no exista manifestación expresa en contrario de una de las partes.

5.2 El presente Contrato se considera extendido en beneficio de terceros, previa la justificación que corresponda, única y exclusivamente en los siguientes casos.

- a) Muerte de la persona natural que suscribe este contrato, en beneficio del cónyuge sobreviviente o sus legítimos sucesores.
- b) Divorcio debidamente inscrito en el Registro Civil, en beneficio del cónyuge a quien le corresponda la propiedad o administración del inmueble en donde se presta el servicio.
- c) Adjudicación del inmueble donde se presta el servicio, como consecuencia de una resolución o fallo dictado por autoridad competente.
- d) Transferencia de dominio legalmente instrumentada e inscrita en el Registro de la Propiedad.

El nuevo beneficiario del servicio está obligado a notificar a la Distribuidora en un plazo de hasta 60 días de ocurrido cualquiera de los eventos antes mencionados y solicitar la actualización de sus datos contenidos en el registro, presentando la documentación correspondiente.

5.3 El suministro del servicio de energía eléctrica podrá ser suspendido por una o más de las siguientes causas:

- a) Por caso fortuito o fuerza mayor, que impida la prestación del servicio, en la forma prevista en el contrato de concesión suscrita por la Distribuidora.
- b) Cuando las instalaciones o equipos, ya sea de la Distribuidora o del (de la) Consumidor (a), ponga en riesgo a las personas o bienes de las partes o de terceros, previa notificación.

- c) Cuando el usuario incurra en una de las causales determinadas como infracción contenidas en el anexo al presente contrato.

SEXTA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Cuando el (la) Consumidor (a) decida prescindir del servicio de energía eléctrica notificará a la Distribuidora con 15 días de anticipación, tiempo luego del cual se procederá a la suscripción del acta respectiva entre la Distribuidora y el (la) Consumidor, en el que se dejará constancia de que las obligaciones de las partes han sido liquidadas y satisfechas mutuamente, de tal manera que un nuevo consumidor que ocupe ese inmueble, no tenga que reclamar derechos ni responder por obligaciones pendientes atribuibles al consumidor anterior.

La Distribuidora se reserva el derecho a terminar y liquidar el contrato cuando el (la) consumidor (a) adeude dos o más comprobantes de venta y/o cuando impida reiteradamente el ingreso al personal autorizado de la Distribuidora para la realización de inspecciones técnicas, labores de control, toma de lecturas y suspensión del servicio por falta de pago.

SEPTIMA.- INFRACCIONES CONTRACTUALES, PENALES Y SANCIONES

Las infracciones y sanciones aplicables al consumidor están previstas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico en este contrato y en el Anexo que forma parte integrante del mismo, respecto de éstas él (la) Consumidor (a) manifiesta en forma expresa su conocimiento.

Por medio de este contrato, el (la) Consumidor (a) reconoce y acepta que el robo o hurto de energía constituye un delito incorporado en el artículo 8 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y por el artículo 2 de la Ley 2006-55 publicada en el Registro Oficial No 364 de 26 de septiembre de 2006. El cometimiento del delito de robo o hurto de energía, faculta a la Distribuidora a cobrar, en concepto de multa, los valores que resulten de aplicar lo señalado a continuación.

Las personas naturales o jurídicas que, con el propósito de obtener provecho para sí o para otro, utilicen fraudulentamente cualquier método, dispositivo o mecanismo clandestino o no, para alterar los sistemas o aparatos de control, medida o registro de provisión de energía eléctrica; o efectúen conexiones directas, destruyeren, perforaren o manipularen las instalaciones de acceso a los servicios públicos de energía eléctrica, en perjuicio de las empresas distribuidoras, serán sancionados con una multa equivalente al (300%) del valor de la refacturación del último mes de consumo, anterior a la determinación del ilícito, sin perjuicio de la obligación de efectuar los siguientes pagos cuando correspondiere, previa determinación técnica:

- a) El monto resultante de la refacturación hasta el periodo de doce meses; y
- b) Los costos de reposición de los equipos y/o materiales que fueron alterados o dañados

Para el caso en que los beneficiarios de la infracción sean personas jurídicas, serán personal y solidariamente responsables para el pago de la multa establecida en el inciso anterior, el representante legal y, o administrador de la empresa que hubiesen permitido y, o participado en su ejecución.

Las personas responsables del cometimiento de estos actos serán sancionados por el delito de hurto o robo, según corresponda, tipificados en el Código Penal.

El (la) Consumidor (a) reconoce a la Distribuidora la Jurisdicción Coactiva para la recuperación de los valores establecidos en esta cláusula.

OCTAVA.- DEPOSITO EN GARANTIA:

De conformidad con el artículo 21 de Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Servicio de Electricidad, la Distribuidora tiene la potestad de exigir al (a la) Consumidor (a) un depósito en calidad de garantía.

El (la) Consumidor (a) previo el otorgamiento del servicio, se obliga a realizar el depósito en calidad de garantía por un valor equivalente a un mes de consumo, calculado en función de la carga declarada y con la tarifa vigente, según el tipo de servicio.

Si a futuro el (la) Consumidor (a) requieren cambiar de servicio a otro de características diferentes (tarifa y/o variación de carga), el valor de la garantía se calculará del mismo modo que para un nuevo consumidor, y se incrementará o deducirá de los valores del servicio anterior.

NOVENA.- LIBRE ACCESO

Es obligación de (de la) consumidor (a) permitir al personal autorizado por la distribuidora el libre acceso al inmueble hasta el punto de entrega del servicio para realizar las inspecciones técnicas

necesarias labores de control y/o toma de lecturas del equipo de medición; en caso de impedir u obstaculizar el ingreso del personal autorizado se aplicaran las sanciones señaladas en el anexo al presente contrato.

Para facilitar el acceso al sistema de medición, el (la) consumidor (a) deberá realizar las adecuaciones civiles para la instalación de dicho sistema de medición en la parte frontal del predio.

DECIMA.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA DISTRIBUIDORA:

Sin perjuicio de los derechos y responsabilidades establecidas en la Ley, Reglamentos, Regulaciones y en el contrato de Concesión, a la Distribuidora le corresponderá:

1. Proporcionar el servicio con los niveles de calidad establecidos en la regulación sobre "Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución"
2. Emitir los comprobantes de venta al (a la) consumidor (a), que evidencien con claridad los valores resultantes de la aplicación de las tarifas vigentes aprobadas por el CONELEC y demás recargos legales pertinentes, de conformidad con la Regulación que para dicho efecto expida el CONELEC.
3. Publicar y poner a disposición del (de la) consumidor (a), un instructivo de servicio, en los términos establecidos en el inciso final del artículo 6 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad.
4. Tal como dispone la Ley de Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento y el artículo 26 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad, la Distribuidora deberá poner a disposición de los Consumidores en cada local de atención comercial, un sistema de reclamos. Adicionalmente la Distribuidora está obligada a poner a disposición los consumidores, líneas telefónicas y el personal suficiente en forma continua, esto es las 24 horas del día para la atención de reclamos.
5. Cumplir con lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, en lo referente al resarcimiento de daños que se produjeren a los equipos del (de la) consumidor (a), ocasionados por deficiencias o fallas de servicio eléctrico imputables a la Distribuidora.
6. Recibir del (de la) Consumidor (a) el pago de los valores detallados en la factura o nota de venta dentro de los pasos previstos e imponer las sanciones detalladas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y este contrato (Anexo), cuando corresponda.

UNDECIMA.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL (DE LA) CONSUMIDOR (A):

Sin perjuicio de los derechos y obligaciones previstos en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reglamentos y demás normativas Aplicable, el (la) Consumidor (a) deberá:

1. Recibir el Suministro de energía eléctrica de forma continua y de acuerdo a los niveles de calidad establecidos en la normativa.
2. Otorgar las facilidades necesarias para la prestación del servicio, las que serán determinadas por la Distribuidora.
3. Requerir del servicio para fines lícitos, de conformidad con lo declarado en la solicitud de servicio.
4. Haber cumplido con todas las obligaciones derivadas a los anteriores contratos de suministro, en los casos que corresponda.
5. Responsabilizarse de que las instalaciones eléctricas interiores, incluido el sistema de puesta a tierra. Cualquier falla o efecto secundario, derivado de sus instalaciones interiores, es de responsabilidad del (de la) Consumidor (a).
6. Realizar a su costo las obras civiles para la instalación del servicio en que se incluya la protección física del medidor de conformidad con las especificaciones, instructivos y procedimientos de la Distribuidora
7. Conforme lo disponen las leyes pertinentes, el (la) Consumidor (a) podrá presentar su reclamo a la distribuidora, al Defensor del Pueblo o al CONELEC, cuando considere que el servicio de energía eléctrica no se presta conforme a lo estipulado en la normativa correspondiente y este contrato. Para

Director: Bolívar y Avuelo Jaramila Est. - PBX: (593) 71 224 0277 - (593) 71 224 0278 - Fax: (07) 224 0942
- Calle: 03-01-794 - E-mail: info@electricasazogues.com.ec - Azogues - Ecuador

La presentación de un reclamo, el (la) Consumidor (a), seguirá el procedimiento dispuesto en la regulación respectiva.

A más de las responsabilidades establecidas en el reglamento sustitutivo del Reglamento de suministro del Servicio de Electricidad, en los instructivos y procedimientos dictados por la Distribuidora y demás normas aplicables, el (la) Consumidor (a) es responsable civil y penalmente de la correcta utilización del servicio de electricidad, por tanto es su obligación velar por un buen uso e integridad del equipo de medición, instalaciones y dispositivos conexos, responsabilizándose ante la Distribuidora por daños, destrucción o robo de los mismos, además de cargos económico que le imponga la Distribuidora por infracciones al servicio, entre los que considera la multa correspondiente y la recuperación de consumo hasta por un año atrás. En caso de que esto ocurra los valores serán cargados a la factura o nota de venta por consumo.

El (la) Consumidor (a) es responsable del buen uso de la energía, mantenimiento adecuado de las instalaciones internas y obras civiles; además, de los costos por daños ocasionados a terceros por este incumplimiento.

Por ningún motivo el (la) Consumidor (a) podrá destinar el servicio de energía eléctrica con fines distintos a los declarados en este contrato, ni ceder o comercializar este servicio a terceros. En caso de hacerlo, se procederá a la terminación de este contrato sin perjuicio de las acciones civiles y penales que correspondan.

DUODÉCIMA - NORMAS APLICABLES:

Se entienden incorporadas a este Contrato, todas las normas legales vigentes para el sector eléctrico, por consiguiente tanto la distribuidora como el (la) Consumidor (a), darán estricto cumplimiento a los derechos y obligaciones que se consagra de manera especial en la Leyes de Régimen del Sector Eléctrico y Orgánica de Defensa del Consumidor, en sus reglamentos de aplicación, en el contrato de Concesión, en las Regulaciones expedidas por el CONELEC; y, en las demás normas, instructivos y procedimientos emitidos por la Distribuidora en sujeción a las disposiciones legales vigentes.

DÉCIMO TERCERA - CONTROVERSIAS:

Las partes, en todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, se sujetan a las disposiciones legales pertinentes; en caso de controversia que no haya podido ser resuelta entre ella, podrán someterla a conocimiento y resolución de las autoridades competentes de conformidad con la ley del Régimen del Sector Eléctrico y Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. En Caso de juicio, expresamente se someten a uno de los jueces civiles de su jurisdicción y al trámite verbal sumario.

DÉCIMO CUARTA.-ACEPTACIÓN:

Para constancia y fiel cumplimiento de lo convenido, las partes suscriben el presente Contrato en dos ejemplares de igual tenor y valor legal.

<p>_____ Por la Distribuidora</p>	<p>_____ El (la) Consumidor (a)</p>
---	---

ANEXOS DEL CONTRATO

INFRACCIONES Y SANCIONES

INFRACCIÓN DEL (DE LA) CONSUMIDOR (A)	CARGO SANCIÓN ACCIONES
a) No pagar la factura / nota de venta hasta la fecha de vencimiento	1/4/5
b) Conexiones directas antes del medidor (Robo / Hurto)	2/3/4/5/6/7
c) Proporcionar servicio eléctrico desde el medidor a un local o inmueble diferente al señalado en el contrato	2/3/4/5/6/7
d) Alteraciones a las instalaciones o seguridades del sistema de medición, obstrucciones al registro normal del medidor.	2/3/4/6/7
e) Reconexión por parte del (de la) Consumidor (a), del servicio eléctrico suspendido por la Distribuidora, por falta de pago o por infracciones inherentes a la prestación del servicio	1/3/
f) Modificación, reemplazo o reubicación de la acometida o equipo de medición, o de cualquiera de sus partes.	3/4/5
g) Impedir el acceso al personal autorizado de la Distribuidora, para la realización de inspecciones técnicas, labores de control, toma de lecturas o suspensiones del servicio por falta de pago.	4/5
h) Utilizar el servicio eléctrico en condiciones de tarifa o carga diferentes a las estipuladas en este contrato.	2/4/5
i) Agredir física o verbalmente al personal autorizado por el Distribuidor con motivo de la prestación del Servicio.	7
j) Presentar un factor potencial (FP) menor al establecido en la Regulación emitida por el CONELEC	4/5
k) Producir perturbaciones o armónicos que alteren las ondas de corrientes o de voltaje suministrados por el Distribuidor, sobre los valores establecidos en las normas técnicas.	4/5

NOTA: La distribuidora se reserva el derecho de aplicar uno o más de los cargos, sanciones o acciones para cada tipo de infracciones

CARGOS - SANCIONES - ACCIONES			
CARGOS	DESCRIPCIÓN	SANCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Pago de factura / nota de venta más interés legal.	5	Pago por reposición del servicio.
2	Liquidación o re facturación de energía no facturada hasta por doce meses.	6	Multa por energía no facturada (300%) de acuerdo con el artículo 2 de la ley reformatoria a la LRSE.
3	Pago de equipos y materiales o reposición de éstos.	7	Acción legal.
4	Suspensión del servicio con o sin retiro de materiales		
ACCIONES	DESCRIPCIÓN		
REINCIDENCIA DE INFRACCIONES			
<p><i>La primera reincidencia en una infracción faculta a la Distribuidora a sancionar al Consumidor con el doble de la multa aplicada en la primera infracción y en las reincidencias siguientes dar por terminado el Contrato y ejercer las acciones legales correspondientes, de conformidad con la normativa vigente en el Sector Eléctrico, las instructivas y las estipulaciones establecidas en le presente contrato.</i></p>			