

**PROPUESTA INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P**

**JORGE ANDRÉS REYES GÓMEZ  
LIGIA MARCELA NORIEGA CARRIZOSA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – CONVENIO ITESM  
BUCARAMANGA  
2004**

**PROPUESTA INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P**

**JORGE ANDRÉS REYES GÓMEZ  
LIGIA MARCELA NORIEGA CARRIZOSA**

**Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas**

**Monitor  
ELMER AUGUSTO HERRERA ARIZA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – CONVENIO ITSM  
BUCARAMANGA  
2004**

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
1. CICLO DE GESTION DE PROCESOS DE DEMMING	18
2. SECTOR ELECTRICO COLOMBIANO INDICE DE PERDIDAS	29
3. COBERTURA DE ACUEDUCTO	32
4. CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO	32
5. EFICIENCIA PRODUCTIVA POR MUNICIPIOS	33
6. INDICE DE AGUA NO CONTABILIZADA	33
7. INVERSIÓN PRIVADA EN ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	34
8. PRECIOS DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	35
9. PARTICIPACIÓN PARQUE TERMICO EN LA CAPACIDAD DE GENERACIÓN TOTAL	36
10. SECTOR ELECTRICO COLOMBIANO INDICE DE PERDIDAS	37
11. EFICIENCIA COMERCIAL	37
12. PRODUCTIVIDAD LABORAL EN GENERACIÓN	38
13. PRODUCTIVIDAD LABORAL EN TRANSMISIÓN	39
14. PRODUCTIVIDAD LABORAL EN COMERCIALIZACION	39

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
15. PRECIOS DE ENERGIA ELECTRICA EN AMÉRICA LATINA	41
21. NUEVOS SERVICIOS TELEFONICOS	43
22. UNIDAD DE NEGOCIOS DE LA ESSA	49
23. ORGANIGRAMA EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SDER	51
24. COMPOSICIÓN DEL MERCADO ENERGÉTICO DE LA ESSA S.A E.S.P	53
25. COMPOSICIÓN DEL MERCADO ENERGÉTICO ZONAS GEOGRAFICAS	53
26. DEPENDENCIAS CON LAS CUALES SE HA RELACIONADO EN LA ESSA S.A E.S.P	67
27. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	67
28. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN FACTURACIÓN	68
29. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN CONTROL DE PERDIDAS	68
30. SERVICIOS REQUERIDOS	68
31. RESPUESTA A SU SOLICITUD DE FINANCIACION DE LA DEUDA	69
32. RESPUESTA SOLICITUD DE RECONEXIÓN	69
33. RESPUESTA A RECLAMOS POR FACTURACIÓN	70
34. RESPUESTA SOLICITUD INSTALACIÓN DE CONTADOR	70
35. TIPO DE PUBLICIDAD RECONOCIDA	70

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
36. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO DE LA ESSA	72
37. CLIENTES INDUSTRIALES QUE HAN TENIDO CONTACTO CON EL PERSONAL DE LA ESSA	73
38. CLIENTES COMERCIALES QUE HAN TENIDO CONTACTO CON EL PERSONAL DE LA ESSA	73
39. CLIENTES OFICIALES QUE HAN TENIDO CONTACTO CON EL PERSONAL DE LA ESSA	74
40. CALIFICACION DEL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA CLIENTES NO RESIDENCIALES	74
41. TIPO DE ASESORIA RECIBIDA	75
42. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN FACTURACION Y REPARTO	76
43. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN ATENCION AL CLIENTE	76
44. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN TERMINOS DE AGILIDAD	77
45. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO CLIENTES NO RESIDENCIALES	78

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. INDICADORES BÁSICOS 1992 POR MUNICIPIOS	29
2. SECTOR ELECTRICO COLOMBIANO GASTOS DE EXPLOTACIÓN / INGRESOS CORRIENTES	30
3. ACUEDUCTO SUDAMERIA – COBERTURAS URBANAS	32
4. SERVICIO DE ASEO – NATURALEZA ENTIDADES PRESTADORAS	36
5. COBERTURA DE ENERGIA ELECTRICA	37
6. TARIFAS E INFLACIÓN	41
7. INDUSTRIA ELECTRICA COLOMBIANA INDICADORES DE RENTABILIDAD	42
8. DENSIDAD TELEFÓNICA POR DEPARTAMENTOS	43
9. TELEFONIA BASICA – INDICADORES DE CALIDAD	43
10. COMPOSICIÓN ACCIONARIA ESSA S.A E.S.P	48
11. COMPOSICIÓN JUNTA DIRECTIVA DE LA ESSA S.A E.S.P	49
12. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE LA ESSA S.A E.S.P	54
13. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN SEGMENTOS DEL CONSUMO	64
14. PARÁMETROS PARA EFECTUAR AJUSTES	98
15. PARAMETROS PARA LIQUIDACION DE CREDITOS	99
16. COMPOSICIÓN CLIENTES URBANOS Y RURALES POR ZONAS	107
17. COMPOSICIÓN CLIENTES ZONA BARRANCA	107
18. COMPOSICIÓN CLIENTES ZONA BUCARAMANGA	108

## GLOSARIO

**BALANCED SCORECARD BSC.** Herramienta de gestión estratégica que facilita a la dirección de la empresa, importantes niveles competitivos, permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, la visión, la misión y la estrategia corporativa, utilizando mediciones de desempeño que ayudan a mejorar los resultados en todas las áreas del negocio, a través de los respectivos indicadores.

**BENCHMARKING.** Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas.

**CADENA PRODUCTIVA.** Actividad integradora, en la producción de bienes o servicios, que aseguren mayores niveles de competitividad.

**CALIDAD:** Conformidad con especificaciones o requisitos, dicho en otras palabras Es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

**COMPETITIVIDAD.** Estrategia organizacional encaminada a elevar internamente los niveles de ingreso y reducción de costos directos de producción para lograr eficiencia que a su vez despliega mayor participación en mercados globales.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI.** Es un sistema desarrollado a través de un tablero balanceado de gestión que exige a los directivos que conviertan la propuesta de la misión sobre el servicio al cliente en medidas concretas, que reflejan los factores que realmente interesan a los clientes.

El Cuadro de Mando Integral complementa de forma balanceada o equilibrada indicadores de medición de los resultados de los índices financieros y no financieros de los factores críticos, que son los inductores de la actuación futura.

**EFFECTIVIDAD:** Es la sumatoria de eficiencia y eficacia, referida a un ciclo o período de producción o ejercicio contable.

**EFICACIA:** capacidad y competencias internas de la persona u organización para realizar el cumplimiento oportuno y con la mínima cantidad de recursos, los objetivos y metas previstas, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento.

**EFICIENCIA:** Logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

**DEMANDA.** Refleja la cantidad de servicios que los clientes corporativos adquirirían a cada uno de las referencias y los precios referidos.

**INDICADORES DE GESTIÓN.** Medidores del desempeño organizacional, por áreas consideradas claves dentro del sistema de producción.

**MERCADO.** Espacio en el cual los oferentes y los clientes realizan sus transacciones, ese espacio puede ser local, regional, o mundial.

**OFERTA.** Volumen de bienes y servicios dispuestos en el mercado y dirigidos a satisfacer la demanda de clientes individuales y corporativos.

**OUTSOURCING.** Sistema de prestación de servicios por desafectación, el cual se puede realizar en áreas críticas de la organización; con el fin de lograr mayor productividad empresarial.

**PERSPECTIVAS BSC.** Elementos conceptuales del balanced scorecard, enfocado a cuatro factores: financiera, del cliente, de la empresa, de innovación y aprendizaje.

**PROSPECTIVA.** Elementos conceptuales de la planeación por escenarios.

**TECNOLOGÍA.** Componente blando o duro que, incorporado a la cadena productiva, genera o agrega valor.



## INTRODUCCIÓN

La reconstrucción de empresas con participación accionaria del estado prestadoras de Servicios Públicos, orientándolas a una verdadera función social pero con rentabilidad, en la cual se privilegie el servicio integral a los clientes, se hace prioritario, si estas empresas desean garantizar su supervivencia en el mediano plazo y cumplir eficientemente con su vocación misional.

El montaje de una red de relaciones más eficientes entre los prestadores de los servicios públicos y los ciudadanos- consumidores, el entrenamiento de los funcionarios para que comiencen a tratar a los ciudadanos como consumidores cuyos derechos deben ser respetados, la flexibilización Organizacional, procesos claros y transparentes, son ingredientes básicos para cumplir este objetivo de ofrecer el mejor servicio a los usuarios.

En este contexto, la empresa Electrificadora de Santander S.A. ESP, prestadora del servicio de energía eléctrica, debe rediseñar la forma en que atiende a sus usuarios; entendiendo que el negocio evoluciona rápidamente y no se trata ya de ofrecer únicamente energía, sino de brindar un servicio integral que incluya correctos procesos de suministro, lectura, facturación y privilegiando también el aspecto en que nos centraremos para desarrollar esta tesis: ofrecer el mejor servicio a los usuarios en todas sus relaciones con la empresa.

Es evidente que el área de Atención al Cliente de la Electrificadora de Santander, requiere una reestructuración, de forma tal que todo aquel que acuda a ella se le garantice que su necesidad sea resuelta totalmente y que igualmente toda persona que se remita a ella pueda acceder a la totalidad de servicios que la empresa ofrece.

En esencia el proyecto consiste en realizar un análisis de la manera en que opera la Oficina de Atención al Cliente (ubicada en la ciudad de Bucaramanga) actualmente y posteriormente en esquematizar un plan para acondicionarla, luego de realizar una etapa exploratoria que determine las nuevas necesidades corporativas y del usuario.

La distribución temática inicia con un primer capítulo donde se explicitan los aspectos metodológicos del problema, un segundo que contiene el marco teórico, como referente conceptual, operativo y legal de la prestación del servicio público domiciliario para el desarrollo de la propuesta; mientras que en el tercero se presenta el marco institucional, estructura organizacional y situacional de la Empresa Electrificadora de Santander S.A.

El estudio de mercados se realiza en el cuarto capítulo, mediante una investigación aplicada de tipo concluyente sobre una muestra de clientes externos, residenciales (381) y no residenciales (657) y la población de seis (6) ejecutivos con responsabilidad corporativa de atención al cliente; apoyados con fuentes secundarias provenientes de la propia ESSA ESP, a través de un estudio de caracterización de necesidades del usuario, realizado en el año 2000 y publicado en el mes de marzo de 2003, el cual se adjunta como anexo a este trabajo, para contrastar, validar o refutar los niveles de satisfacción y desarrollo organizacional de la Empresa.

Finalmente, la formulación de la propuesta, objetivo terminal de este trabajo, se desglosa en el quinto capítulo, el cual está soportado con una serie de anexos que recrean su comprensión y dimensionan los alcances de la misma.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN**

Teniendo en cuenta que la Electrificadora de Santander S.A. ESP desea mejorar sus relaciones con sus clientes, esto es ofrecerles un servicio acorde con sus necesidades, en forma ágil y eficiente, se hace necesario realizar un análisis profundo de los puntos donde la empresa entra en contacto con sus usuarios, para así determinar la calidad del servicio que allí se ofrece.

El área de Atención al Cliente, dependencia que pertenece a la Gerencia Comercial es la que canaliza las Peticiones, solicitudes de servicio, reclamaciones que los Clientes de la ESSA S.A. ESP pueden tener. Actualmente por la manera en que opera el Área en cuestión no todos los requerimientos de los usuarios se atienden de inmediato, los procesos son lentos y muchas veces se tiene que direccionar al cliente a otras dependencias de la empresa para resolver su problema; Diseñar una propuesta de mejoramiento para esta área es el objetivo principal de este trabajo:

En la primera etapa del proyecto se realizará un diagnóstico de la manera en que opera el área de atención al Cliente, estudiando los procedimientos que en ella se desarrollan, los manuales de funciones de sus empleados, su infraestructura física y de sistemas, el marco legal bajo el cual opera la oficina, análisis del Mercado y sus necesidades con respecto al área de atención al cliente y todos aspectos que inciden en el funcionamiento actual de la misma.

En la segunda etapa se efectuarán propuestas de mejoramiento, esto es se redefinirán el manual de procedimiento del área, manual de funciones para las personas que allí laboran, se rediseñará la infraestructura para el área efectuando una propuestas de modificación física de la oficina y de aquellas que están estrechamente relacionadas con la misma, por último se propondrá el uso de nuevas tecnologías destinadas a soportar los objetivos de mejoramiento propuestos.

### **1.2 FORMULACIÓN**

¿Cuál es la estructura óptima que el Área de Atención al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. ESP debe adoptar para suplir satisfactoriamente las necesidades corporativas y de sus usuarios?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la estructura Organizacional actual del Área de Servicio al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. ESP?

- ¿Cuál es el perfil de los empleados que laboran en el Área de Servicio al cliente en la Electrificadora de Santander S.A. ESP y con que esquema de capacitación cuentan?
- ¿El funcionamiento del Área de Atención al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P está dentro de los parámetros establecidos por la normatividad vigente del sector de Servicios Públicos Domiciliarios?
- ¿Cuales son los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta el área para desempeñar sus funciones?
- ¿Que nuevos equipos o tecnologías permitirán hacer más eficiente la atención que se brinda al cliente en esta área?
- ¿Existen herramientas que permitan determinar el nivel de satisfacción del cliente por la atención obtenida en el área?
- ¿Cuáles son las necesidades de los usuarios de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P relacionadas con un Área de Atención a Clientes?
- ¿Que reformas a la estructura actual se deberían introducir para adecuarla a las necesidades de los clientes?

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta para el mejoramiento del área de atención al cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P., partiendo de su infraestructura actual, para que satisfaga las necesidades corporativas y de sus usuarios.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar una etapa exploratoria para el Análisis de la estructura actual del Área de Servicio al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P y de las Necesidades de los Clientes de empresa relacionadas con un área funcional destinada a canalizar sus inquietudes y requerimientos; de acuerdo con los parámetros y la regulación del sector de Servicios Públicos Domiciliarios
- Confrontar la estructura actual del área de servicio al cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. con los nuevos requerimientos determinados en la etapa exploratoria.
- Determinar los recursos que se deben disponer para poder readecuar el área de atención al cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. de acuerdo con la propuesta presentada.
- Presentar a la Gerencia de Comercialización una propuesta de mejoramiento tendiente a optimizar la estructura del Área de Atención al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.

## **1.6 METODOLOGÍA**

Generar la Propuesta de una Estructura óptima del Área de Atención al Cliente de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. hace parte de un estudio de tipo descriptivo, toda vez que mediante el mismo se pretende inicialmente describir las características actuales de la Oficina de Atención al Cliente de la ESSA, como es el perfil de los empleados que en ella laboran, sus responsabilidades, los procesos que desarrollan; de otra parte se realizará una descripción de los clientes de la oficina, sus principales razones para buscar ser atendidos, cuales son las estadísticas de la oficina y que utilización se les da al interior de la ESSA.

Para realizar el estudio, se acudió a técnicas como la entrevista ( al Jefe de la Oficina, Jefe del Departamento de Facturación, Jefe del Departamento de Cartera, Jefe de la Unidad de Control de Perdidas, Jefe Unidad de Facturación y Gerente de Comercialización), se realizó el levantamiento de la información existente, en cuanto a Manuales de Responsabilidades y Procesos.

Igualmente se incorporó la legislación existente, inicialmente la Ley 142 (ley que regula la prestación de Servicios Públicos) y posteriormente de todas las resoluciones emanadas de la Superintendencia de Servicios Públicos.

Con toda la información obtenida en los puntos descritos anteriormente, y luego de su profundo análisis, se pudo determinar cuales eran las bondades y falencias de la estructura actual, procediendo entonces a elaborar una propuesta, que a juicio del grupo investigador, será la Estructura Óptima que debe tener la Oficina de Atención al Cliente en la ESSA incluyendo todos aquellos aspectos relevantes como son Recurso Humano, Planta Física, Estructura Organizacional, Procesos, Software, nuevos Servicios.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 EL SERVICIO AL CLIENTE

La consolidación del servicio como una variable fundamental dentro de la gestión de cualquier organización, es coherente con la gestión corporativa y pertinente con el paradigma de la economía mundial, *una economía de servicio*.

Hoy en día, la cantidad de servicios que se ofrecen en el mundo supera en cantidad a los productos tangibles y por ende representan una mayor fuente de riqueza. De hecho, finalmente no podría aseverarse que existen industrias de servicio, sería mejor pensar que hay empresas con mayores componentes de servicios que otras, en conclusión todas están inmersos en el servicio.

Económicamente los servicios pueden representar dentro de un negocio un impacto mas alto del que todos esperan, puede que las empresas terminen pagando altos costos de oportunidad dejando pasar buenos negocios gracias a su falencia en los servicios. Teniendo en cuenta lo anterior y que adicionalmente la gran constante en los servicios es el cambio, es sensato confirmar que los servicios deben ser gerenciados y administrados.

Un servicio que no es planificado puede reconocerse porque su operación está en función únicamente de la organización y de sus integrantes, dejando en un segundo plano la satisfacción del cliente externo; con un servicio no planificado una compañía puede terminar cometiendo errores como demostrar frente a los clientes aire de superioridad, frialdad, apatía y caer en el temido robotismo que no hace otra cosa que llenar de evasivas las necesidades explícitas de los clientes.

En los años noventa, la Gerencia del Servicio, emerge como aquella herramienta estratégica capaz de transformar la visión organizacional y configurar un entorno de productividad, alrededor de productos intangibles, comprendiendo la importancia de un servicio bien administrado y por ende su complejidad, dado que debe reconocerse como una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores, actitudes y métodos.<sup>1</sup>

Conseguir un servicio bien administrado llega a implicar una decisión formal de la misión de la Organización, hacia donde deben enfocarse todas las actividades de la compañía y de la cual los empleados deben obtener su enfoque operacional. Desde este concepto puede inferirse la importancia que tiene el compromiso de la alta gerencia en todo el proceso, cuando las personas que están al frente del negocio asumen la responsabilidad halando al resto de la organización para liderar la prestación de un excelente servicio.

Un cambio de cultura organizacional representa uno de los retos más grandes que pueden enfrentarse empresarialmente, este proceso debe soportarse con una visión clara y perfectamente divulgada de los valores de la organización, valores cuyo norte será la satisfacción de los clientes. Es necesario involucrar a la mayor cantidad posible de

---

<sup>1</sup> COBRA, J.P. La gerencia del servicio. México: Mc Graw Hill, 1999

personas en la planeación y ejecución de la transformación, está claro que a mayor número de empleados consultados en la decisión sobre cuáles deben ser los nuevos valores y la manera en que deben ser introducidos, será más alto su compromiso con las nuevas prácticas de trabajo. Solamente con una cultura sólida de servicio dentro de la organización será posible entablar una relación a largo plazo con los clientes, donde ellos son fieles a la empresa porque son entendidas y satisfechas sus necesidades.

La Gerencia del Servicio debe entenderse como un proceso serio que involucra a toda la empresa, que disemina en todos sus integrantes ese compromiso por satisfacer las necesidades de los clientes, donde no solamente el Departamento de Servicio al Cliente se caracteriza por esta consagración, donde se elimina esa búsqueda indisciplinada por conseguir funcionarios amables y clientes satisfechos. El concepto de un servicio bien administrado trasciende una simple sonrisa al cliente, este debe ser un servicio total en donde cada persona que trabaja en la organización agrega valor para el cliente o para aquel funcionario que lo atiende directamente.

Podría pensarse que manejar de manera correcta un servicio consiste en conseguir que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles finalicen positivamente. Un *momento de verdad*<sup>2</sup> podemos definirlo como cualquier contacto que un cliente tiene con algún elemento de la organización y finalmente con el cual se hace una impresión de la misma. Con esta definición una manera obvia para empezar a pensar en un servicio prestado con calidad es tener presente cuales son los diferentes puntos de contacto en que un cliente puede evaluar la organización. En este punto puede concluirse que al sumar todos los Momentos de Verdad se obtiene la imagen sobre un servicio.

Otra buena práctica para conseguir calidad en la prestación de un servicio es establecer cual es el Ciclo de Servicio dentro de una compañía, es decir delinear cual es aquella secuencia de situaciones repetible en donde diferentes funcionarios tratan de satisfacer las necesidades de un cliente en cierto punto de la organización. Desafortunadamente cuando una compañía está organizada con líneas funcionales que se encuentran en oposición a las líneas cíclicas del servicio, en últimas nadie asume la responsabilidad de asegurar que el servicio se preste correctamente.

Al definir elementos comunes dentro de una organización para administrar su servicio se encuentran básicamente tres (3), estos son la Estrategia, los Sistemas y la Gente; los cuales giran en torno del Cliente de manera sistemática<sup>3</sup>.

La Estrategia del Servicio es la formula característica para la prestación del servicio de una organización, formula que implica beneficios mutuos entre el cliente y la empresa, el primero obtiene valor y la segunda consigue ventajas competitivas. Una estrategia de servicio posee unos ingredientes básicos que son la investigación de mercados, la misión del negocio y los valores motores de la organización.

El hecho de tener una estrategia de servicio eficiente posiciona el servicio en el mercado y si adicionalmente dicha estrategia está claramente definida permite que los publicistas utilicen técnicas más eficaces y creativas para comunicar ese mensaje.

---

<sup>2</sup> CANE, Sheila. Estrategias Kaizen para triunfar a través de las personas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999

<sup>3</sup> Estos tres elementos son denominados por Karl Albrecht, el Triangulo del Servicio.

Por otro lado con una estrategia de servicio bien definida los directivos a todo nivel sabrán cual es el negocio, en que consisten sus prioridades operacionales, que es lo que deben tratar de hacer y finalmente el recurso humano sabe que espera la gerencia de ellos.

Replantear la estrategia del servicio es una decisión que se toma normalmente en dos tipos de situaciones, por un lado cuando la organización pretende anticiparse al cambio en el mercado y por otro cuando existe alguna crisis que pone en riesgo su posición en el mismo. Sin embargo el momento ideal para replantear la estrategia es en la primera situación.

Hablando del segundo elemento del Triangulo del Servicio, los Sistemas son todo ese mecanismo físico, y procedimental que tiene a su disposición la Gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

Una organización debe tener precaución con los sistemas de su servicio pues con frecuencia terminan siendo enemigos del servicio mismo, dado que muchos de ellos fueron creciendo sin ser planeados de una manera consciente, en contadas ocasiones se miran los diseños de estos sistemas con la perspectiva de maximizar la conveniencia o la satisfacción de los clientes.

Tal como se especificó anteriormente, el tercer elemento del Triangulo del Servicio es la Gente, una organización debe medir justamente el rendimiento de su gente, deben medirse las cosas que puedan influir directamente sobre los individuos o sobre el equipo. Finalmente no son los gerentes los que controlan la calidad de un servicio, realmente esta en manos de los trabajadores de la empresa, la alta gerencia debe ser consciente que los empleados son el primer mercado, a ellos debe venderse la idea del servicio o ellos nunca se la venderán a los clientes.

Increíblemente en las empresas hay personas en empleos de servicio que nunca deberían estar allí. Existe una impresión errada entre los gerentes de que cualquiera puede desempeñar un cargo de contacto con el cliente, además la selección y el entrenamiento terminan adquiriendo poca importancia.

Una persona del servicio necesita por lo menos tener un nivel adecuado de madurez y autoestima, también necesita tener un alto grado de talento social y finalmente necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto. El hecho de permanecer constantemente en contacto con los clientes implica para un funcionario un alto nivel de presión emocional, y al parecer algunos individuos pueden tolerar contactos de alta frecuencia más que otros, en conclusión la gente es diferente en su habilidad para manejar el trabajo emocional.<sup>4</sup>

No sería un disparate pensar que en una organización de servicio finalmente todos tiene una función de servicio, esto incluyendo aquellos funcionarios que en ningún momento tienen contacto con el cliente. La alta gerencia de una empresa debe estar en capacidad de transmitirle un claro mensaje a sus empleados: si un funcionario no está sirviendo a un cliente, por lo menos debería estar sirviéndole a uno que si lo está. Es importante que la

---

<sup>4</sup> WELLINGTON, Patricia. Cómo brindar un servicio integral al cliente. Bogotá: Mc Graw, 2001



gente de adentro no pierda el sentido de la conexión con el cliente, independientemente de la distancia de esta conexión, si esto llega a suceder se corre el riesgo de la burocratización.

Normalmente los empleados, sobre todo aquellos que ocupan cargos mas alejados de la línea de contacto directo con el cliente generalmente no llegarán a pensar intuitivamente en el Cliente. Necesariamente debe ponerse en marcha un proceso de desarrollo que permita la transformación de este comportamiento, cuando un empleado no sabe que hacer debemos reforzar la comunicación, cuando un empleado no sabe como hacer su trabajo debe hacerse énfasis en el entrenamiento, cuando un empleado no quiere hacer su trabajo debe motivarse y cuando un empleado muestra interés en participar se debe empoderar.

En una organización de servicio podría clasificarse la gente en tres (3) categorías<sup>5</sup>:

- La primera conformada por los funcionarios que tienen contacto directo con el cliente,
- La segunda categoría está compuesta por aquellos que normalmente sirven a los clientes sin ser vistos, pero que sin embargo tienen contacto ocasional,
- La tercera categoría incluye a todos los demás funcionarios.

Capacitar a la primera categoría de la gente puede llegar a mejorar la orientación del servicio, pero este efecto solo se consigue si la gente que lo recibe considera que vale la pena y es útil el hecho de ser capacitado. La clave para que un proceso de capacitación resulte benéfico está en tener claro que es lo que se quiere por parte de los aprendices una vez haya terminado dicho proceso. Un proceso eficaz de capacitación empieza con un buen análisis de rendimiento, se debe analizar cada una de las tareas que se realizan para atender bien a un cliente y así establecer cuales son los conocimientos, actitudes y habilidades que una persona necesita para hacer el trabajo.

Partiendo de las necesidades del cargo la intensidad con la que los empleados deben entrenarse y capacitarse tiene una relación directa con la frecuencia, regularidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes. Igualmente el entrenamiento del personal debe estar íntimamente relacionado con los objetivos que se ha impuesto la compañía, con esto no solo se ubica firmemente el entrenamiento en servicio al cliente dentro de una política corporativa, sino que además se demuestra que el logro de los objetivos estratégicos depende totalmente del desarrollo alcanzado por los empleados.

Una inversión que se realice en un programa de capacitación y entrenamiento puede perderse si al finalizar la organización no está en capacidad de demostrarle a un empleado suficiente confianza y respeto, es importante que a cada funcionario y a cada grupo de trabajo se les dé un área de libertad funcional para que puedan desarrollar sus conocimientos y habilidades. Un equipo de trabajo podrá existir mientras llegue a compartir valores compatibles, una visión, una misión, unas metas, respeto mutuo, confianza y lealtad.

Podría pensarse que un funcionario es como un ciudadano, pues como este, posee derechos y deberes. Los derechos de la gente del servicio son entre otros ser tratados con cortesía y respeto, recibir información relevante para sus funciones, contar con los

---

<sup>5</sup> ALBRETCH, Op. Cit, p.78

recursos necesarios para realizar sus labores, poseer libertad y oportunidad para expresar sus puntos de vista, ser comprendidos, contar con apoyo para cumplir los objetivos empresariales y una conducta honesta, ética, moral y legal por parte de colegas y superiores.

Por otro lado dentro los deberes de la gente del servicio podemos destacar estar disponible, ser accesible y sensible; escuchar imparcialmente sin criticar, compartir la toma de decisiones, suministrar la información y los recursos solicitados, estar conscientes de las convicciones y necesidades de los demás, mostrarse conscientes y preocupados por las demás personas.

## **2.2 FORMAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Históricamente se ha demostrado que las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes. El servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la Mercadotecnia, cuando un vendedor llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

Mas contrastando lo dicho, en nuestro medio podemos notar un deterioro en las relaciones con los clientes, no sólo en el sentido de tomar una entidad como objeto de estudio; las raíces para el "maltrato verbal y no verbal" con los clientes están seguramente en la misma cultura e idiosincrasia local. Fácilmente se advierte que la falta de comunicación, templanza en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en "servicio a su clientes". Sin duda es necesario redefinir estos aspectos, para la formulación de la propuesta, objetivo terminal de este trabajo

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo del mercadeo por ser la piedra angular para las estrategias comerciales (hoy, inteligencia comercial).

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, y de conformidad con autores como Pierre Eiglier y Erick Langeard, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

Si se desea acoplar la practicidad científica del servicio, con la creación de una estrategia racional y en virtud de establecer inicialmente un camino hacia ésta, el análisis teórico admite deducir primero una forma de "cómo" hacerlo, en base a los elementos considerados "racionales" del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, se puede delinear la estrategia que se quiere lograr.

Precisamente a través de estos teóricos y del su análisis crítico y contrastación oportuna, se identifican de estos elementos (racionales o científicos) dentro el servicio al cliente;

para que con ello, se pueda formular la propia posición teórica en cuanto a las herramientas más significativas, en el desarrollo de la Estrategia del Servicio al Cliente, para la ESSA ESP, entidad objeto de estudio.

Así, autores como Peel y Lovelock, especialmente; han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como la sonrisa, presentación personal, amabilidad y ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto a la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, para la prestación de servicios públicos domiciliarios.

### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Una organización** : es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad económica, financiera, social y ambiental.

Chiavenato (1999) define que "la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado".

Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración pueden ser formales e informales. Yoder (1981) establece que "la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución". Según Chiavenato (1999) "una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos."

**La estructura organizacional:** es el marco estable y comprensible que requieren los miembros de una organización para asegurar las condiciones básicas, a partir de las cuales puedan trabajar unidos para alcanzar las metas organizacionales. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

La estructura organizacional se divide de la organización. Por lo tanto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sostienen que "la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización."

De manera similar, Robbins (1996) expone que "una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos y la estructura ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades".

**La jerarquización del Trabajo:** sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar como se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización. Chiavenato

(1999) define que "jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes." La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

**La Gestión de Recursos Humanos:** comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

**Definición de cargo:** Un cargo es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) define un cargo como "la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama".

**Descripción de cargos:** es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

**Análisis de cargos:** Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige. El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

**La estructura del análisis de cargos** se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.

- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que condicione su productividad y rendimiento en sus funciones.

**Modelos teóricos de descripción de cargos** : Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra. La descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Según Flippo (1993) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- Identificación del trabajo.
- Resumen del trabajo.
- Deberes a ser desarrollados.
- Supervisión dada y recibida.
- Relación con otros empleos.
- Máquinas, herramientas y otros materiales.
- Condiciones de trabajo.
- Definición de los términos más usuales.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

- Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por que lo hace).
- Especificación del puesto: Requerimientos y habilidad (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones y riesgos ocupacionales).

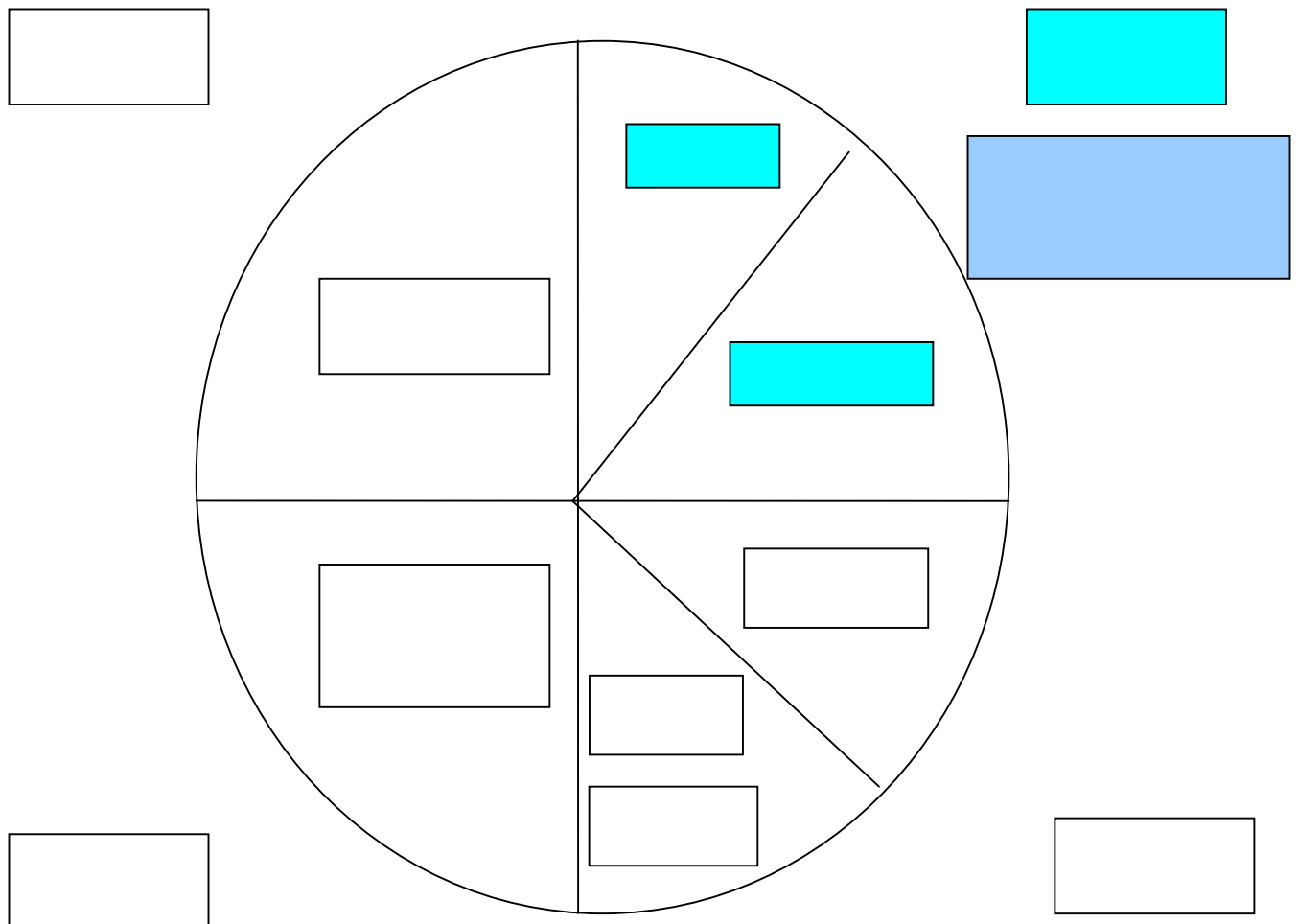
## 2.4 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El sistema de mejoramiento, se parte del ciclo PHVA de Edwards Demming que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos; siendo el soporte conceptual para este

desarrollo, enfatizando en los cuatro cuadrantes de la productividad, enfocados hacia la gestión en los procesos administrativos y de producción de bienes y servicios; ciclo que, desde luego, es la base para la realización de un proceso de mejoramiento continuo.

El ciclo P H V A, esta compuesto por cuatro fases, Planeación (P), Ejecución (H), Verificación (V) y Acciones correctivas (A); por lo cual se describirá el concepto gerencial y las etapas de las que consta cada una de ellas.

Proveer a todos los niveles gerenciales de la Organización de herramientas de gestión que les permitan evaluar el desempeño del Servicio al Cliente de la ESSA ESP para garantizar la eficacia en términos de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, eficiencia en términos de la mejor utilización de los recursos con la optimización de los procesos y que los servicios de salud se presten con calidad en términos de satisfacción integral de las necesidades del usuario, integralidad, continuidad, contenido, destreza, oportunidad, precisión técnica y administrativa.



Ciclo de Gestión de Procesos de Demming

La actividad de seguimiento y control (inmersa en el cuadrante conceptual de verificación) de todas las instancias de la institución y de todos los niveles, en el que cada uno tiene responsabilidades en la captura de procesamiento, análisis, uso y circulación de la información; esta actividad tendrá una alta orientación hacia el análisis y uso de la información para racionalizar la toma de decisiones y no estará dirigida hacia el control preventivo y correctivo que impida la modificación o eliminación de actividades que no correspondan a la misión<sup>6</sup>, objetivos y metas de la institución que incumplan con normas y estándares definidos o que no agreguen valor a los procesos.

**EL MEJORAMIENTO CONTINUO** es un ejemplo del mejoramiento de procesos, calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

---

<sup>6</sup> EDWARDS DEMMING en Mejoramiento de Procesos de James Harrington.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

## **2.5 INDICADORES DE GESTIÓN**

El tablero de gestión de la división *es el eje central a la estrategia del servicio* y no una rigurosa herramienta de control, dado que establece objetivos, pero supone que las personas adoptarán los comportamientos y tomarán las medidas necesarias para lograr tales objetivos.

Este nuevo enfoque de la medición del rendimiento se establece por indicadores coherentes con iniciativas como la integración entre funciones, las asociaciones cliente-proveedor, la escala global, la mejora continua y la responsabilidad compartida en equipo en lugar de individual, en búsqueda de un mejor horizonte.

Los indicadores de Gestión son criterios de medición cuantitativa que permiten valorar, analizar y evaluar el comportamiento o desempeño de todos aquellos factores, características componentes, actores y elementos que constituyen los objetivos de los planes, programas y proyectos administrativos, financieros, de mercadeo y operativos de un Área o División; por lo tanto informan sobre cuan bien se está administrando, en términos de uso de recursos (eficiencia), cumplimiento de las actividades programadas (eficacia), satisfacción del usuario (calidad) y demás aspectos relacionados con la administración de la organización.

Su magnitud se compara con algún nivel de referencia, podrá indicar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, es decir los indicadores muestran, señalan o determinan el avance en las actividades de un proceso cuantificable.

Esto facilita la comparación entre la situación presente de la entidad, la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión y la visión de las metas establecidas.

### **2.5.1 Principios de los indicadores de gestión.** En su orden son<sup>7</sup>:

*Eficiencia.* Mide la máxima productividad y el adecuado uso de los recursos disponibles. Una activación eficiente es aquella que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. El estudio de la eficiencia comprende el rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo, su

---

<sup>7</sup> ABAD ARANGO, Darío. Control de Gestión. Bogotá: Interconed, 1999.



comparación con una norma preestablecida y por último, las recomendaciones para la obtención de mejores resultados.

Los objetivos son medir la productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado; establecer la eficiencia en la utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos y determinar si la cobertura alcanzada en la prestación del servicio logró las metas establecidas al costo mínimo.

*Eficacia:* Mide la oportunidad en que la organización obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para alcanzarlos, permitiendo concentrar los esfuerzos de la entidad en las actividades y procesos que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstas por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento.

*Los objetivos:* Miden el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente al plan; evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, la cantidad determinada, calidad requerida y satisfacción del usuario. El control existe en función de los objetivos, no es un fin sino un medio para alcanzarlos. La efectividad del control esta en relación directa con los estándares.

*Equidad.* Estudia el desarreglo de la administración, determinando la justicia, imparcialidad o igualdad en la retribución de los costos y beneficios a los grupos de interés que han sido identificados como los receptores de su actuación. El objetivo es el de establecer si la forma en que se distribuyen los costos y beneficios es la más adecuada.

*Economía.* Estudia de la asignación de recursos humanos, físicos y financieros en las empresas, con el fin de evaluar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

El objetivo es el de establecer si la asignación global de recursos de la entidad es la más adecuada para cumplir sus formalidades sociales.

*Ecología.* Evalúa la forma en que cumple la gestión de protección, conservación, uso y explotación de los recursos naturales y el ambiente. La ecología es un concepto que ha tomado mayor relevancia en la actualidad, debido al impacto que puede generar el uso y deterioro del medio ambiente en las entidades.

*Equilibrio:* A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control. Al delegar la Autoridad se debe asumir y compartir la responsabilidad.

*Desviaciones:* Todas las variaciones deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron.

*Oportunidad:* El control para que sea eficaz debe ser oportuno.

**2.5.2 Característica de los indicadores.** Deben ser coherentes con los siguientes atributos:

- Se pueden plantear en términos absolutos o relativos
- De orden cuantitativo y cualitativo
- Son oportunos, identifican y anticipan conflictos organizacionales
- Interrelación por unidades homogéneas de medida: tiempo, dinero y cantidad.
- Son selectivos
- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad
- Pueden ser representados gráficamente.
- Pueden ser comparables consigo mismo y/o con estándares internos y externos.

De otra parte, los indicadores deben estar soportados por criterios de:

**Válidos:** Reflejan y miden los resultados del programa o proceso y no de factores externos a los mismos.

**Pertinentes:** Guardar correspondencia con los objetivos, naturaleza del programa o proceso y con las condiciones del contexto en donde se gestionan.

**Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir debe cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de cierto tiempo.

**Relevantes:** Servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones

**Representativos:** Expresar el significado que los actores y la unidad de gestión le otorgan a determinada variable

**2.5.3 Construcción de indicadores de gestión.** Los indicadores se formulan a través de los procesos y de estándares formalizados al interior de la entidad; su implantación es indispensable saber qué se está haciendo y cómo se está haciendo y para conocer los resultados de los procesos para determinar si están funcionando y si se están cumpliendo los objetivos.

Además, se deben valorar las acciones y los resultados así como el aporte de cada uno de los elementos y actores de los procesos, para establecer mecanismos de mejoramiento o corrección de desviaciones.

**2.5.4 Formulación de indicadores de gestión.** Los indicadores deben poseer los siguientes elementos para su construcción:

- *La denominación.* Nombre genérico del indicador.

- *La aplicación.* Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar.

- *El propósito.* Debe expresar el para qué se quiere generar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar). Ejemplo: El propósito del Índice de Satisfacción del usuario podría ser el de mejorar las condiciones de oportunidad, accesibilidad y la complacencia del usuario frente al trato recibido.

- *Resultado*. El indicador debe determinar su incidencia en la gestión y debe permitir una comparación contra la cual contrastar su valor o magnitud. Existen diferentes niveles de referencia: histórico, técnico, teórico, requerimientos de los usuarios, competencia y planeación. En este trabajo se realizará en forma histórica anual.

- *Interpretación*. Explica en forma descriptiva la incidencia en la gestión del área o división.

- *La responsabilidad*. Especifica y clarifica a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias.

- *La periodicidad*. Muestra la frecuencia de las lecturas puntuales (promedios diarios, mensuales y anuales). En este trabajo la presentación será mensual para los indicadores descriptivos y anual para los indicadores específicos.

La información condensada en los indicadores será el soporte para el Sistema de Información y facilitar el proceso de toma de decisiones en forma oportuna, confiable y precisa para consolidar logros racionales y efectivos.

## **2.6 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Es una herramienta determinante en el cambio organizacional y en el desarrollo de la relación con los clientes, esta herramienta es la Investigación de Mercados, que cumple con el desafío de saber como perciben los clientes a la empresa. Aquí vale la pena anotar que la preocupación real del cliente es conseguir exactamente la satisfacción de sus necesidades, de allí la importancia que tiene estar cerca de ellas y conocerlas.<sup>8</sup>

La Investigación de Mercados es una herramienta muy poderosa que no puede desecharse fácilmente, por un lado consigue precisar la imagen que tienen los clientes sobre una organización, que no es otra cosa que la percepción de cómo una empresa hace los negocios, y por otro, le entrega al interesado información sobre las necesidades y motivaciones de sus clientes, las cuales van evolucionando a medida que madura la experiencia cliente-empresa. La imagen que un cliente tiene sobre calidad de un servicio normalmente consiste en una combinación de las experiencias adquiridas en los contactos con el proveedor del servicio, es decir los ya mencionados momentos de verdad.

Se ha logrado demostrar que en la medida en que una Empresa permanezca más tiempo en un negocio de servicio mayores serán sus diferencias con los clientes, ellos poseen percepciones ocultas que se manifiestan solo a medida que se desarrolla la relación de Servicio; y es acá donde la Investigación de Mercados cobra la relevancia que tiene en la gestión empresarial, tener la capacidad de conocer una percepción de los clientes que evoluciona de manera gradual a la relación con la organización.

---

<sup>8</sup> STANTON, William y Otros. Fundamentos de Marketing. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

Un cliente tiene en su cabeza algo parecido a una libreta de calificaciones, con ella establece la base de un sistema de evaluación con el que toma la decisión de seguir usando un servicio o no. Esta libreta de calificaciones refleja como evalúa una persona la calidad de un servicio recibido, y la Investigación de Mercados es el medio para llegar a ella, de hecho la investigación también le permite a una empresa conocer cuales son los factores evaluados de los servicios que presta, el cual será el camino para empezar a obtener buenas calificaciones.

Con un proceso eficiente de Investigación de Mercados se facilita el proceso de definir que Elementos de Satisfacción deben fortalecerse en un servicio ofrecido, por ejemplo Elementos de Satisfacción de posventa como el Interés sostenido y el Manejo de Quejas; Elementos de Satisfacción de Ubicación como la Ubicación, el Acceso, la Seguridad y Comodidad, las Consideraciones para los clientes con necesidades especiales; Elementos de Satisfacción de Tiempo como las Horas comerciales, la Aplicabilidad y Disponibilidad de Productos, la Velocidad de las Transacciones; Elementos de Satisfacción de Cultura como la Ética, la Conducta, las Relaciones Internas, las Relaciones Externas y la Calidad de la Experiencia de Compra.<sup>9</sup>

La Investigación de Mercados es más que un medio para saber lo que un Cliente necesita, con ella también puede conocerse que es lo que un Cliente espera. Así, puede decirse que la Investigación de Mercados soporta la definición del Paquete de Servicios de una empresa, porque este último solo debe contener precisamente lo que un Cliente necesita y espera.

El Paquete de Servicios es la sumatoria de los bienes, servicios y experiencias que una organización ofrece a sus clientes. Conjugándolo con algunos elementos del Triangulo del Servicio puede observarse que la Estrategia del Servicio es la que define el negocio, los Sistemas del Servicio son los que lo prestan y finalmente el Paquete de Servicios es el que define la Oferta.

Siguiendo con el concepto de Paquete de Servicios, existe un Paquete de Servicios Principal el cual constituye el núcleo de una Oferta de Servicios, este representa la razón más importante para estar en un negocio, en últimas sin él, el negocio no tendría sentido. Luego aparece un Paquete de Servicios Secundario que apoya, complementa y agrega valor al primero, de hecho cuando existen empresas que ofrecen los mismos servicios básicos, la mejor manera de obtener ventajas competitivas es fortaleciendo esta segunda parte del paquete.

Existen métodos para introducir mejoras a la prestación de un servicio, uno de ellos es la incorporación de nuevas tecnologías. Podrían sintetizarse las maneras de tecnificar el servicio en tres (3), la primera es el uso de tecnologías duras que reemplazan el contacto personal y el esfuerzo humano, la segunda es el mejoramiento de los métodos de trabajo de manera sistemática que podría definirse como tecnología suave, y finalmente la tercera combina las dos (2) primeras.

Industrializar un servicio sencillamente consiste en automatizar donde sea posible, sistematizar y estandarizar donde no es posible automatizar; y dejar de pensar que

---

<sup>9</sup> KOTTLER, Philip y Otros. Fundamentos de Mercadeo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.

existen servicios que quedan por fuera de esta fórmula. Ya sea con tecnologías duras o suaves, industrializar un servicio tiene un punto crítico, que es el de crear servicios más accesibles a los clientes; los principios de la automatización y la estandarización de los servicios son los de disolver toda esa mística que rodea a muchas prácticas relacionadas con el servicio. Los esfuerzos de la automatización y la estandarización se ven reflejados en la racionalización de ese servicio ilógico que aún se ve en algunas organizaciones.

En conclusión la tecnología solo debe usarse para mejorar el servicio al cliente y los niveles de rentabilidad del negocio, no es una cosa diferente sino un medio para conseguir un fin.

En el mundo de las empresas de servicios existen organizaciones que han alcanzado un nivel excelencia que las hace fáciles de localizar. Estas empresas poseen ciertas características internas identificables, dentro de las cuales pueden destacarse una Visión perfectamente desarrollada y comunicada, una Gerencia visible, Sistemas amables con los Clientes, Equilibrio entre tecnología y contacto personal, Procesos de reclutamiento, entrenamiento y promoción de personal pensados para el servicio; Mercadeo de sus servicios a los Clientes Internos y Externos; y finalmente evalúan la calidad de su servicio comunicando sus resultados a las dependencias interesadas.

Si se tratara de clasificar dentro de los elementos del triángulo del servicio las características internas de una organización con un excelente desempeño en este negocio, se llegaría a la conclusión que estas empresas poseen una Estrategia de Servicio bien concebida, orientando la atención de la Gente hacia las prioridades de los Clientes; tienen Gente motivada y son apoyados para mantener la atención en las necesidades de los Clientes; y sus Sistemas son amigables, sus Instalaciones físicas, políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación están pensados y contruidos según la conveniencia del cliente.

Una empresa de servicios puede alcanzar este nivel de excelencia siguiendo ciertos pasos, el primero de ellos es Evaluar cual es el nivel actual de la calidad del servicio prestado, es decir descubrir la ya mencionada libreta de calificaciones.

Conociendo la calificación se debe clarificar la Estrategia del Servicio, que consiste en definir la manera en que se obtendrán altas calificaciones al ser evaluados por los Clientes.

Con una Estrategia de Servicio definida, debe procederse a educar la Organización, predicando y enseñando lo que podría ser todo un evangelio del servicio.

Luego de proyectar una Cultura de Servicio deben ponerse en marcha nuevas tácticas dentro del personal que tiene contacto directo con los clientes, debe llegarse a un nivel de creatividad muy alto, el cual incluso debe incorporar el criterio de la Gente misma.

Finalmente se llega al último paso, de hecho tal vez el más complejo, que consiste en Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente, proceso donde el compromiso de la Alta Gerencia juega un papel trascendental.

## **2.7 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS EN COLOMBIA**

En Colombia, la Ley 142 de 1994 definió conceptualmente las características de las empresas prestadoras de servicios públicos, como aquellas compañías cuyo objeto social es la prestación domiciliaria de los servicios que prestan el servicio de suministro de Energía Eléctrica, Gas, Teléfono, Aseo y Agua; para lo cual agregó la sigla E.S.P. a la razón social, para identificarlas como tal, Empresas de Servicios Públicos.

Este sector maneja servicios que pueden llegar a ser invisibles, son servicios que por atender necesidades básicas en un hogar y que por ser generalmente eficientes en el suministro del servicio son recordados por sus clientes solo cuando se les cobra o cuando sencillamente el servicio ya no está presente.

Desde este punto de vista y analizando que en la mayoría de los casos son empresas monopolios en sus mercados, seguramente sería cuestionable la búsqueda de una cultura del servicio donde la competencia es prácticamente nula.

Buscar la excelencia en los servicios de estas empresas es más un soporte para estrechar la relación con sus clientes, esto en aras de fortalecer procesos comerciales como por ejemplo el de mantener óptimos niveles de cartera y en algunos casos evitar que los clientes tomen ilegalmente el servicio que la empresa ofrece. Si se mantiene altos niveles de satisfacción de los clientes, estas empresas podrán mejorar la relación comercial con los mismos, y al final la rentabilidad del negocio será un objetivo más alcanzable.

Una empresa de servicios públicos normalmente suministra muy bien su servicio básico, sin embargo pecan en su estrategia de comunicaciones, dado que no le transmiten a sus clientes toda esa información que muestre a sus clientes todos los beneficios que reciben por lo que están pagando, no basta con dar un buen servicio, el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio.

En conclusión un usuario de un servicio público no valora en la mayoría de los casos el servicio que recibe ni estará dispuesto a desarrollar una buena relación comercial con la empresa que lo suministra, a pesar de que esta última termina mejorando su calidad de vida. Estas empresas tienen que ser muy hábiles para posicionarse como aquellas que hacen más fácil la vida de sus usuarios, como aquellas que le permiten estar cerca de ciertas comodidades.

Muchas de las Empresas de Servicios Públicos están en manos gubernamentales, caso en el cual poseen una imagen muy pobre del servicio que prestan, imagen que no se han ganado injustamente. Normalmente la percepción de los usuarios de los servicios de una empresa estatal es que estas organizaciones y sus empleados reflejan indiferencia, ineffectividad e ineficiencia; los funcionarios públicos tienen esa imagen de ser perezosos, desmotivados, indiferentes a las necesidades del público y de preocuparse solo por mantener su puesto.

Una buena razón para que el servicio de una empresa del gobierno sea generalmente pobre, es precisamente la que se quiso insinuar anteriormente, estas entidades muchas veces no tienen necesidad de prestar un buen servicio.

En la cabeza de un funcionario del gobierno existe un nivel muy bajo de instinto de supervivencia, caso muy diferente al de un funcionario de una empresa comercial, de allí y de todo lo anterior la dificultad tan alta que se puede presentar al intentar generar una cultura de servicio al interior de una organización de estas características. Muy rara vez una organización gubernamental tiene una razón de peso para prestar un buen servicio.

Las empresas de energía eléctrica y gas son muy apetecidas por los políticos que necesitan figurar ante la audiencia pública y por los medios de comunicación que están ávidos de información para llenar sus reportajes. Siempre existirán noticias de cómo las empresas publicas están haciendo algo susceptible de ser criticado, sea por sus cuentas, por los aumentos en sus las tarifas, o falta de control de costos. Con todo esto es muy difícil que los empleados de estas empresas se sientan orgullosos de su compañía y motivados con lo que están haciendo.

Así, con todos estos conceptos puede apreciarse que tan complejo puede ser la Administración del Servicio al Cliente dentro de una Organización, implica un soporte de recursos físicos y no físicos para una Estrategia de Servicio bien planeada, la cual solo busca mantener satisfechas las necesidades de los Clientes de una manera rentable. Independientemente que la naturaleza de una Empresa sea el negocio del Servicio, o si este último tan solo hace parte del Valor Agregado de sus productos; está claro que en los dos casos una óptima gestión del servicio es sinónimo de competitividad y supervivencia en el mercado.

## **2.8 EVOLUCION DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS EN COLOMBIA**

### **2.8.1 Situación de los Servicios Públicos Domiciliarios a principios de los años 90**

#### *ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO*

Síntesis de los problemas fundamentales:

- Bajos niveles de Cobertura
- Mala calidad del servicio
- Ineficiencia Operativa: elevadas pérdidas y baja productividad laboral
- Baja generación interna de recursos
- Elevada dependencia de los aportes públicos para financiar la inversión

Según el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION en el año 1994 afirmaba que la capacidad del Estado se ve restringida por la situación en que se hallan las empresas de acueducto y alcantarillado, las cuales enfrentan grandes deficiencias institucionales y de financiamiento, que a la postre se convierten en la principal restricción no sólo para aumentar la cobertura del servicio, sino para mantener los niveles actuales de operación. Sus problemas institucionales están asociados a la falta de modernización en los procedimientos administrativos y a la escasa capacidad gerencial de los recursos humanos. Las tarifas no responden estrictamente a los costos, por lo general, se encuentran por debajo del costo medio; así, con estos ingresos, las empresas escasamente cubren la operación del servicio.

Indicadores Básicos 1992 por Municipios  
(Fuente: DNP. Planeación y Desarrollo. Vol XXV, N° 1. 1994)

	<b>PEQUEÑOS MUNICIPIOS</b>	<b>MEDIANOS</b>	<b>GRANDES</b>
<b>Cobertura Acueducto (% Población)</b>	<b>92</b>	<b>75</b>	<b>81</b>
<b>Cobertura Alcantarillado (% Población)</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>65</b>
<b>Continuidad Acueducto (horas día)</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
<b>Pérdidas (%)</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>43</b>
<b>Empleados/1000 suscriptores</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Recaudo/Facturación (%)</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>81</b>

#### *ASEO*

Síntesis de los problemas fundamentales:

- Baja cobertura. Al momento de la aprobación de la Ley 142 de 1994 solo el 43% de las cabeceras municipales contaba con el servicio de recolección de basuras (SSP. Supercifras en Mts3. N°1 . 1998)
- Incipiente desarrollo empresarial y dependencia financiera de los fondos comunes. En la mayoría de los municipios el servicio de aseo era prestado directamente por la administración municipal, sin separación contable y presupuestal.
- La disposición final de las basuras en botaderos de manera anti-técnica y sin mayor consideración de los impactos ambientales.

#### *ENERGIA ELECTRICA*

Síntesis de los problemas fundamentales:

- La dispersión y mezcla de responsabilidades dentro del marco regulatorio del Estado.
- Su insolvencia financiera.
- La deficiente gestión administrativa de las empresas.
- Un rezago tarifario y subsidios no financiados a importantes grupos sociales.
- El manejo inadecuado de los precios de los diferentes energéticos y las restricciones a la oferta de gas.
- Una ineficiencia técnica que se reflejaba en altos niveles de pérdidas de energía y, más recientemente el mal mantenimiento de las plantas térmicas." . (DNP, 1990)

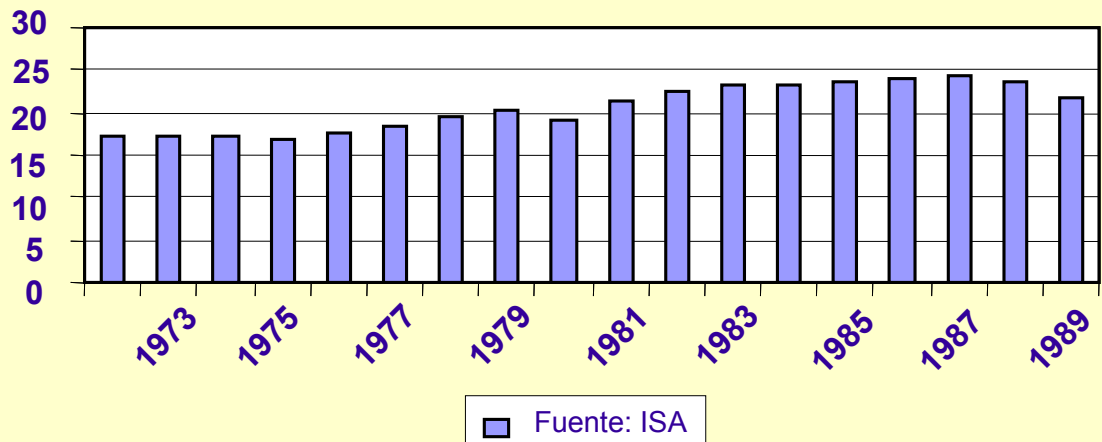


**Sector Eléctrico Colombiano**  
**Gastos de explotación/Ingresos Corrientes (%)**  
**1987-1990**

<b>Electrificadoras ICEL</b>	<b>120</b>
<b>Electrificadoras CORELCA</b>	<b>85</b>
<b>Total Sector</b>	<b>70</b>

*Fuente: EEPPM. Revista Técnica. Vol. 14. N° 1 y 2. 1992*

**Sector Eléctrico Colombiano. Índice de pérdidas**  
**1973-1990**



Se determina que es necesario un cambio estructural, basándose en los siguientes antecedentes:

- Cambio en las políticas de crédito de la banca multilateral.
- Deudas impagables con las empresas del sector.
- Insostenibilidad macroeconómica del modelo.
- Agotamiento de las reformas incrementales.

#### TELECOMUNICACIONES

- TELEFONÍA BÁSICA:

Densidad baja (8 líneas/100 habitantes) y altamente concentrada en las grandes ciudades.

Ineficiencia y baja calidad:

Tiempo medio de instalación: 80 días.

Tiempo medio de reparación: 14 días.

<b>Sector Eléctrico Colombiano</b>	
<b>Impacto Macroeconómico (1989-1990)</b>	
%	
<b>Deuda del sector/Deuda Pública Total</b>	<b>30</b>
<b>Inversión Sector eléctrico/Inversión Pública</b>	<b>24</b>
<b>Déficit eléctrico/Déficit Público</b>	<b>33</b>
<i>Fuente: DNP (1990)</i>	
<b>ICEL</b>	<b>324</b>
<b>CORELCA</b>	<b>263</b>
<b>ISA</b>	<b>50</b>
<b>EMCALI</b>	<b>14</b>
<b>CVC</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>658</b>
<i>Fuente: EPPM. Revista Técnica. Vol. 14. N° 1 y 2. 1992</i>	

- **LARGA DISTANCIA:**  
Monopolio de Telecom, tarifas elevadas, servicio deficiente.
- **OTROS SERVICIOS:**  
Lento desarrollo de la transmisión de datos monopolizada por COLDAPAC-Telecom. Hacia 1990, Colombia y Haití eran los únicos países de América sin telefonía móvil.
- **TELEFONÍA SOCIAL:**  
Sin fuentes de financiación explícitas y dependiente de la buena voluntad de Telecom y las grandes empresas municipales.
- **ENTORNO INTERNACIONAL:**  
Los acelerados avances tecnológicos estaban acabando en todo el mundo con los monopolios y presionando la reducción de las tarifas de larga distancia en las que se basaba el modelo monopolístico.

## 2.8.2 Desempeño de los Servicios Públicos Domiciliarios 1994 - 2000

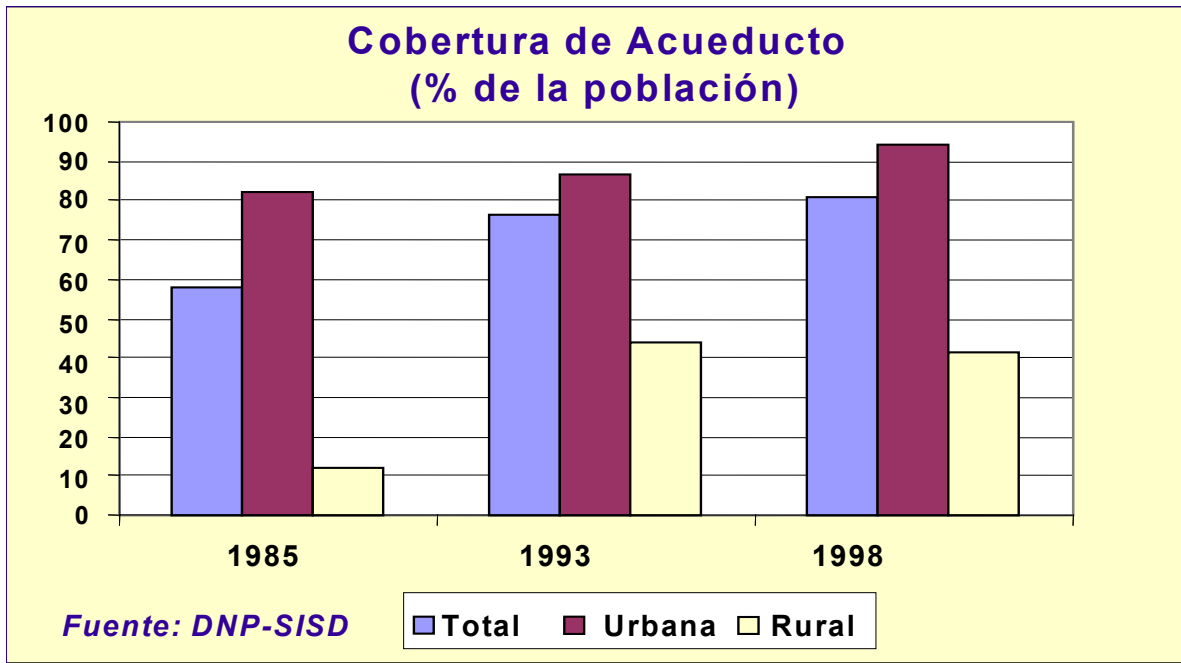
### ACUEDUCTO

Se presenta un incremento de la Cobertura

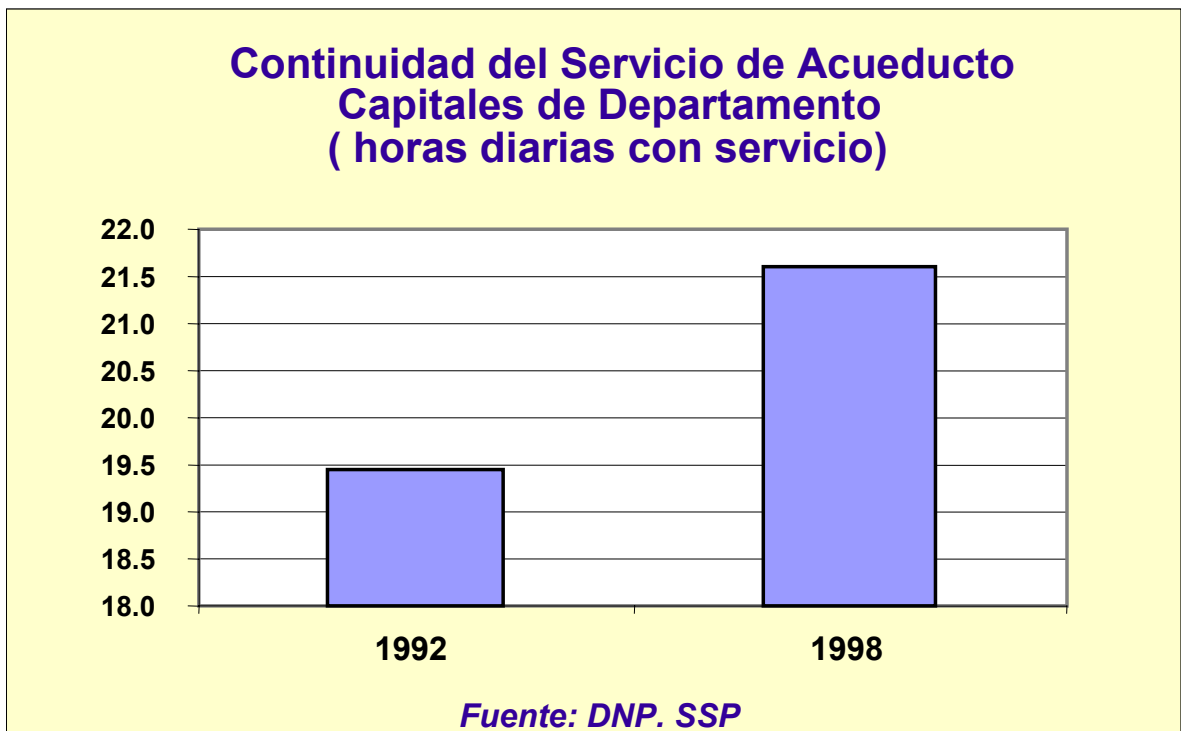
La cobertura presenta buenos resultados comparados con otros países suramericanos

<b>Suramérica</b>		
<b>Coberturas Urbanas (% de población)</b>		
	<b>Acueducto</b>	<b>Alcantarillado</b>
Argentina	85	62
Bolivia	87	45
Brasil	91	80
Chile	99	89
Colombia	94	82
Ecuador	81	70
Paraguay	67	13
Perú	87	76
Uruguay	94	50
Venezuela	83	69

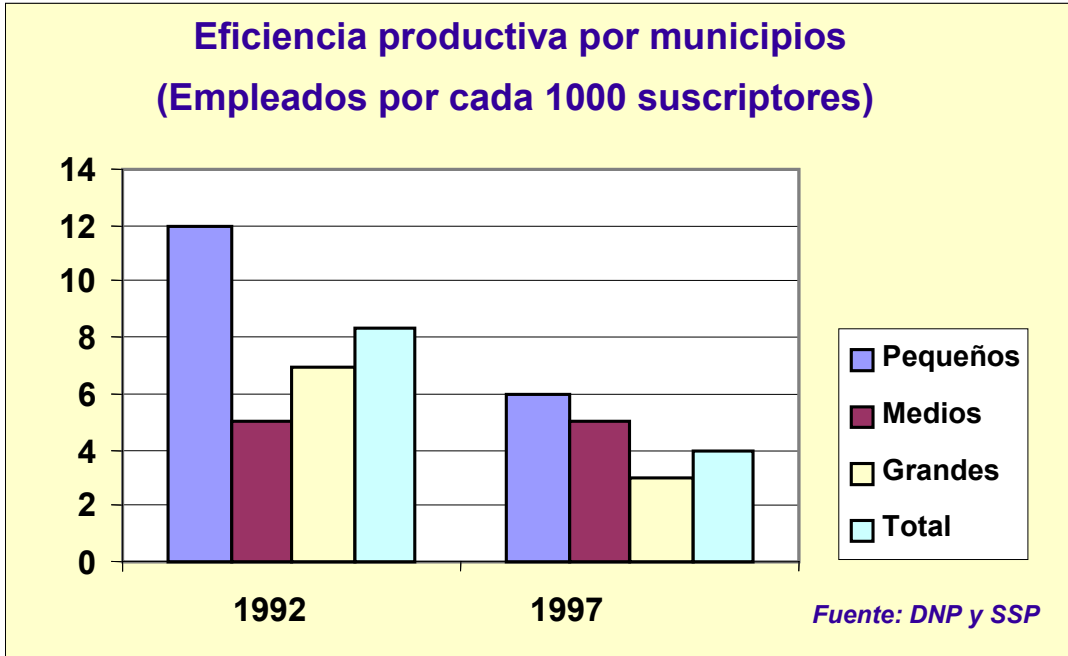
*Fuente: CEPIS-OPS*



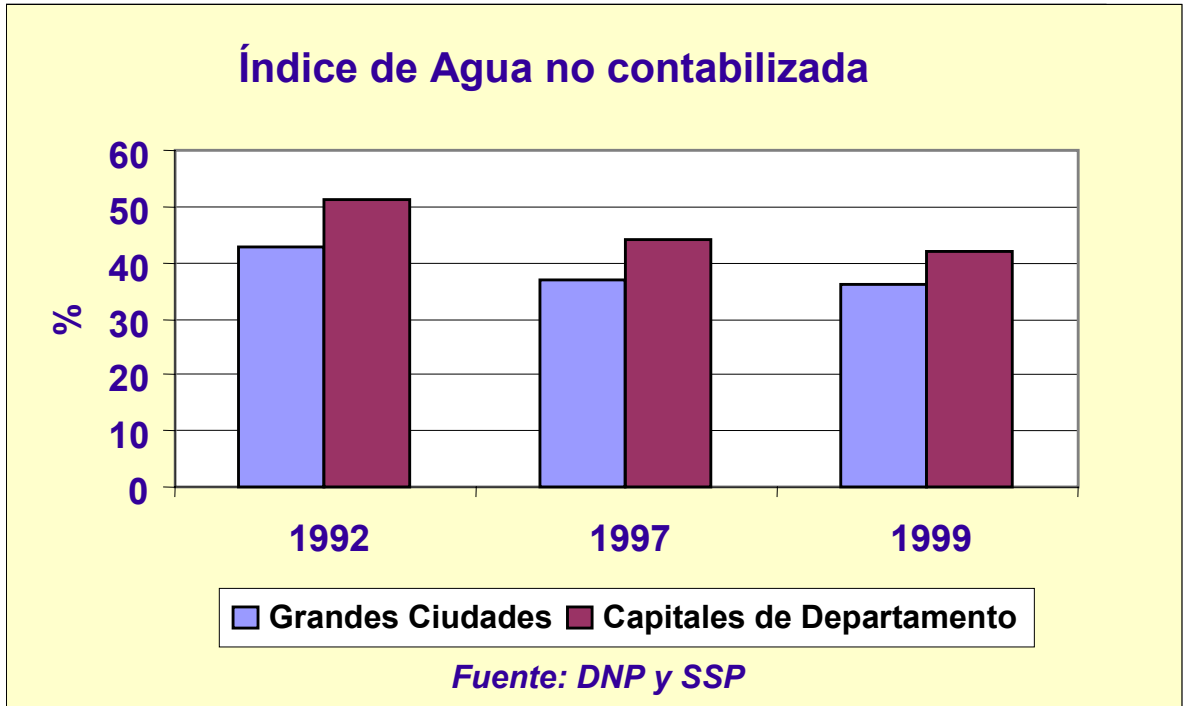
Mejoran los indicadores de calidad del servicio



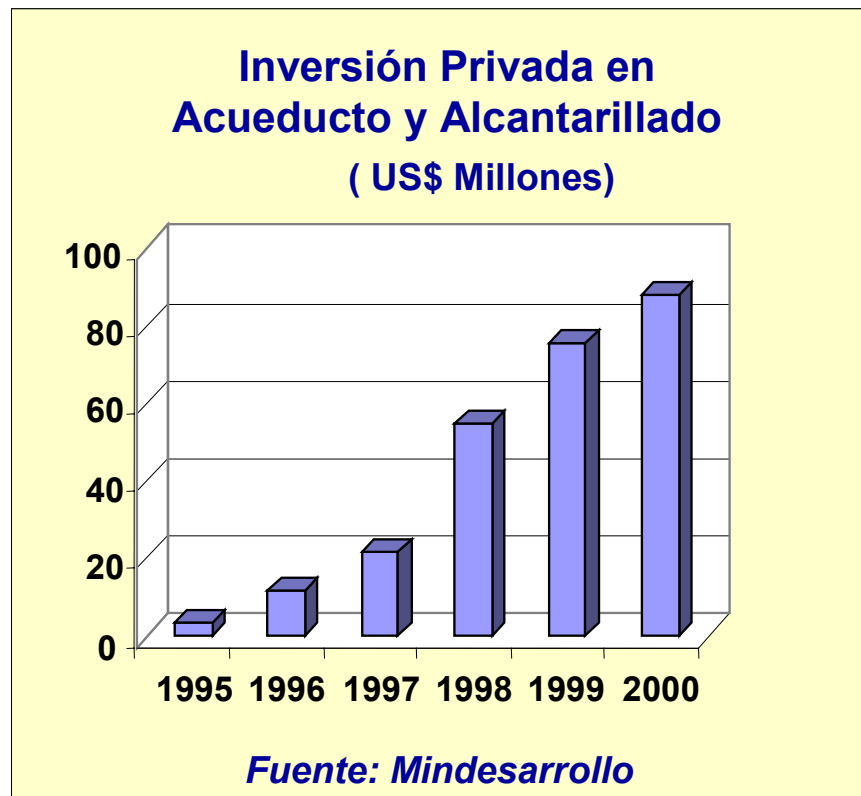
Mejoran los Índices de Productividad Laboral



Se reducen las perdidas por agua no contabilizada



Se incrementa la inversión privada en el sector



Las tarifas del servicio no son elevadas en el contexto Latinoamericano

#### ASEO

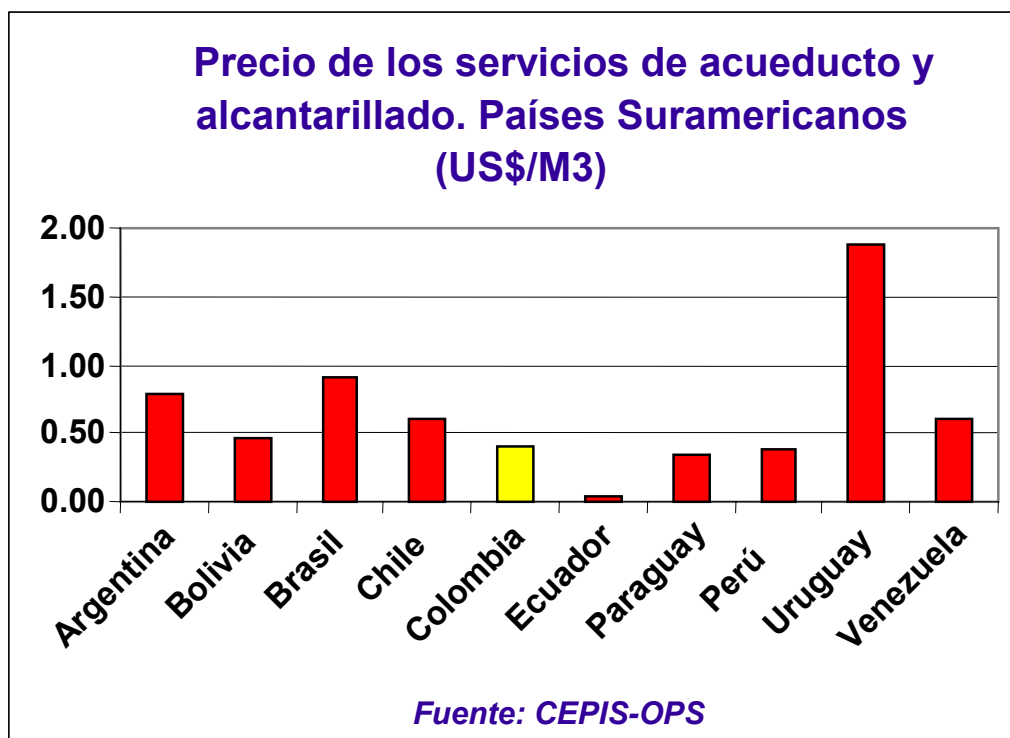
Se presenta un aumento en la cobertura del servicio

<b>Servicio de Aseo Cobertura en Recolección</b>			
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Grandes Ciudades</b>	88	98	99
<b>Capitales de Departamento</b>	84	88	94
<b>Cabeceras Municipales</b>	60	90	94
<i>Fuente: SSP. Supercifras N° 3, 2000 y N°2, 1998</i>			

Se denota un significativo Desarrollo Empresarial

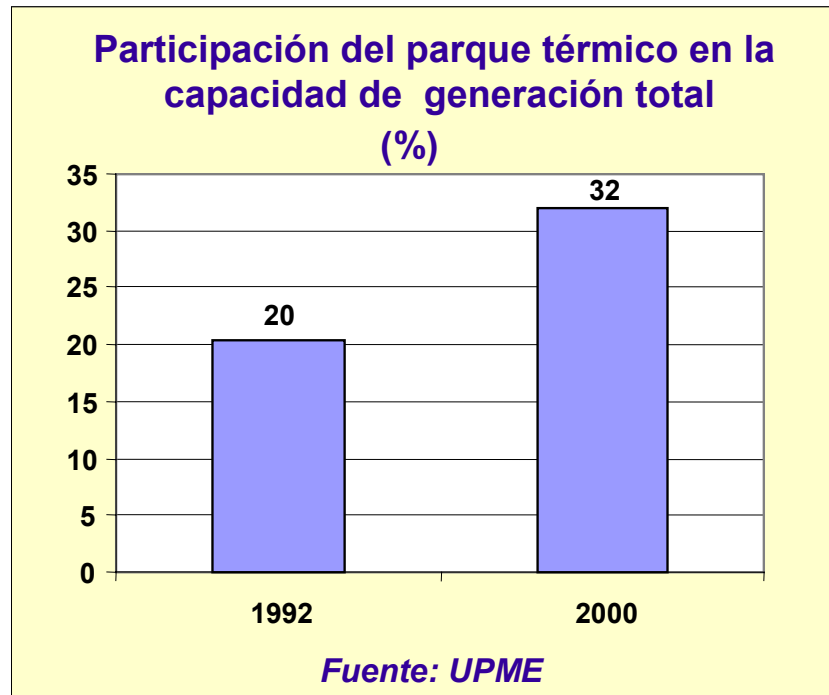
<b>Servicio de Aseo</b>		
<b>Naturaleza de las entidades prestadoras (1999)</b>		
	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Municipios</b>	<b>181</b>	<b>52</b>
<b>Empresa Públicas</b>	<b>141</b>	<b>40</b>
<b>Empresas Privadas</b>	<b>18</b>	<b>5</b>
<b>Empresas Mixtas</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

*Fuente: SSP.Supercifras N° 3, 2000*



## ENERGIA ELECTRICA

El sistema es más confiable por el aumento de la generación térmica que permitió superar el Fenómeno del Niño de 1997 y que permite abastecer la demanda, sin racionamiento, a pesar de los atentados terroristas contra su infraestructura.



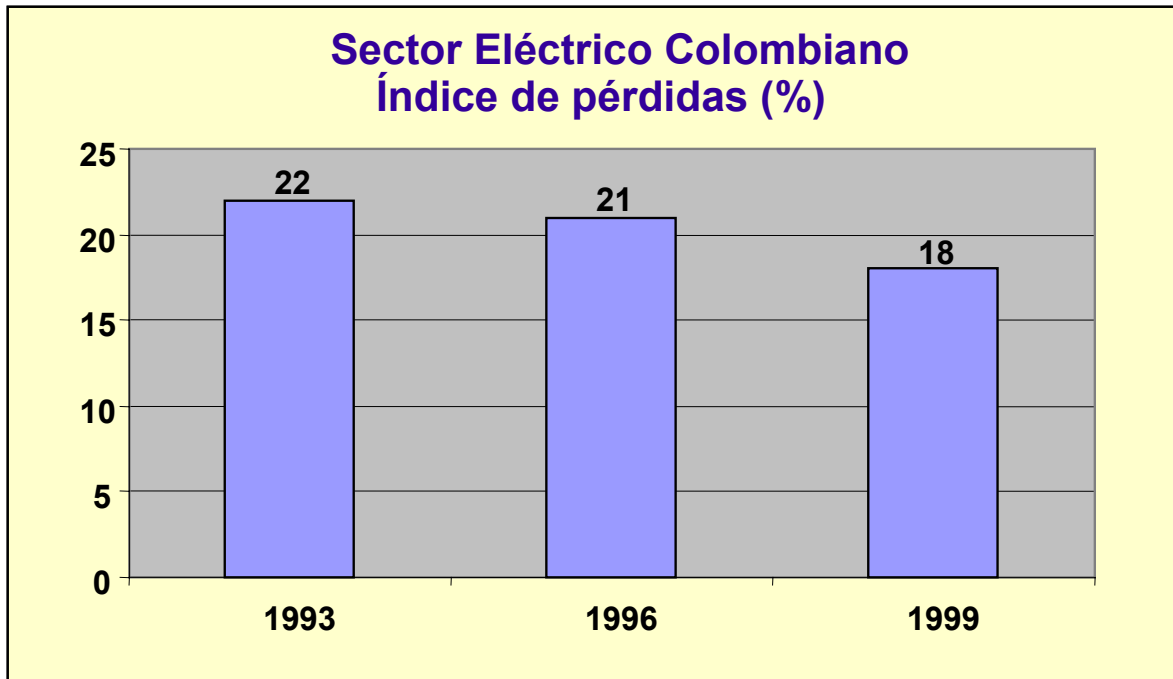
La tasa de crecimiento anual de la cobertura se duplicó.

<b>Cobertura de Energía Eléctrica % de viviendas con servicio</b>			
	<b>1985</b>	<b>1993</b>	<b>1997</b>
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>86</b>	<b>93</b>
<b>Cabeceras</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>99</b>
<b>Resto</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>77</b>

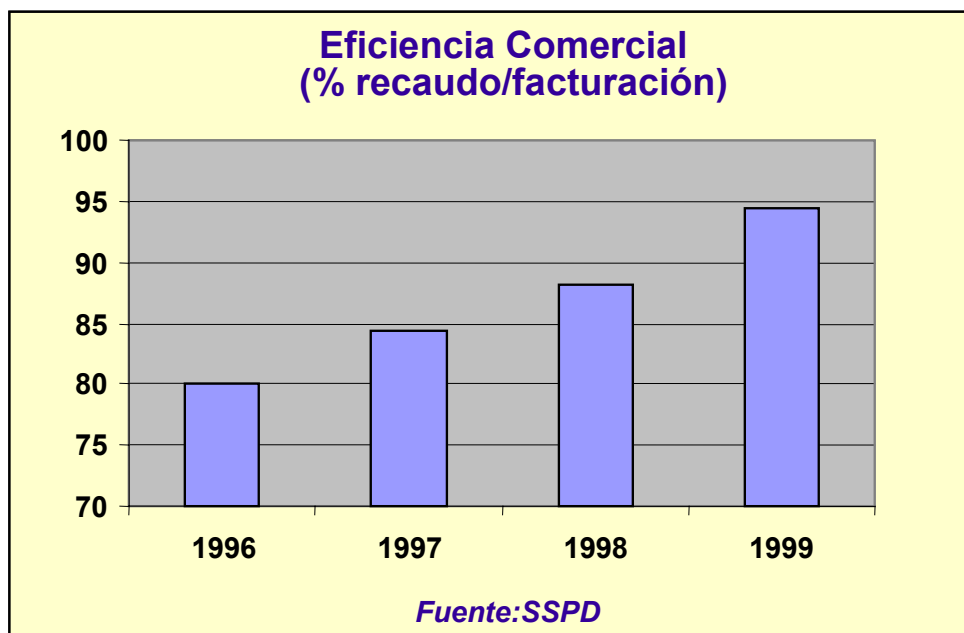
*Fuente: DNP. SISD*



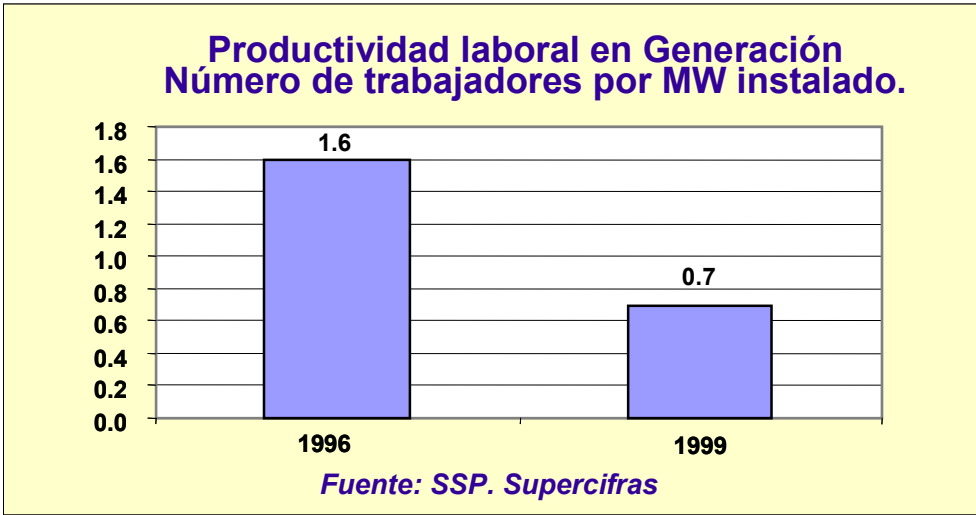
El índice de pérdidas se ha reducido en 4 puntos porcentuales. La regulación castiga las pérdidas excesivas con recortes tarifarios. El usuario no paga, como en el pasado, las pérdidas ineficientes.



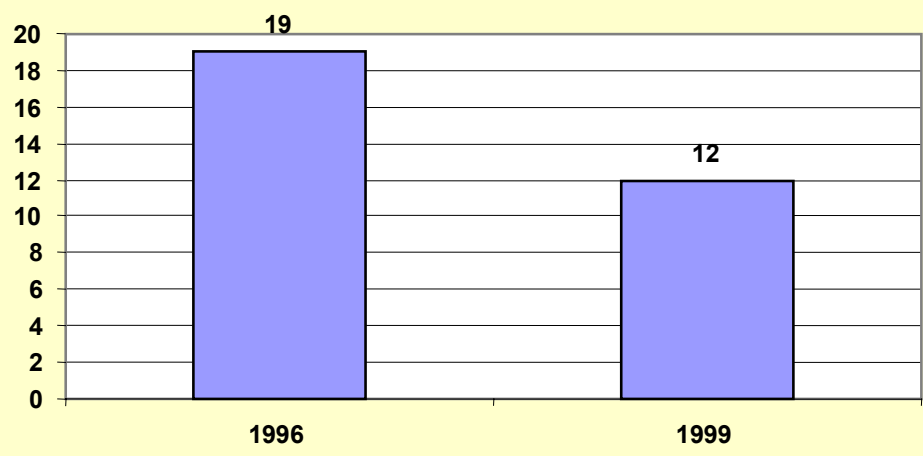
El recaudo, que era uno de los grandes problemas de gestión, ha mejorado sustancialmente. Hoy la ineficiencia en el recaudo la pagan las empresas, ni el usuario ni el gobierno, como en el pasado.



La regulación tarifaria y la competencia solo reconocen costos eficientes. Como consecuencia de ello la productividad laboral se ha elevado en todas las etapas de la cadena del servicio.

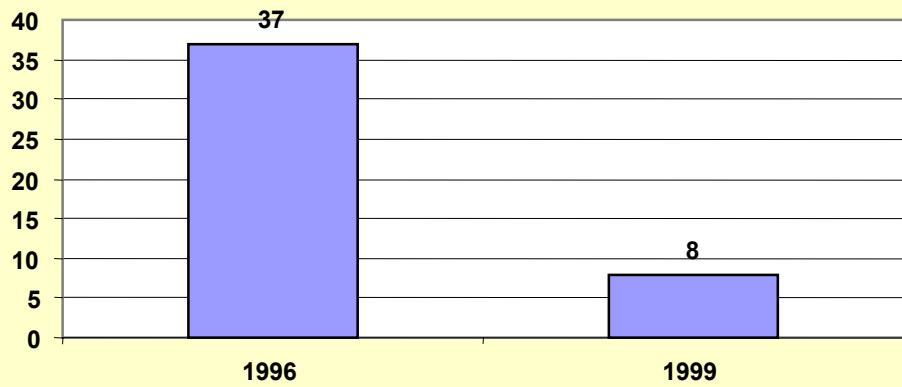


**Productividad laboral en Transmisión  
Número de trabajadores por 100 Km de Red.**



*Fuente: SSP. Supercifras*

**Productividad laboral en distribución -  
comercialización  
Número de trabajadores por 1000 clientes**

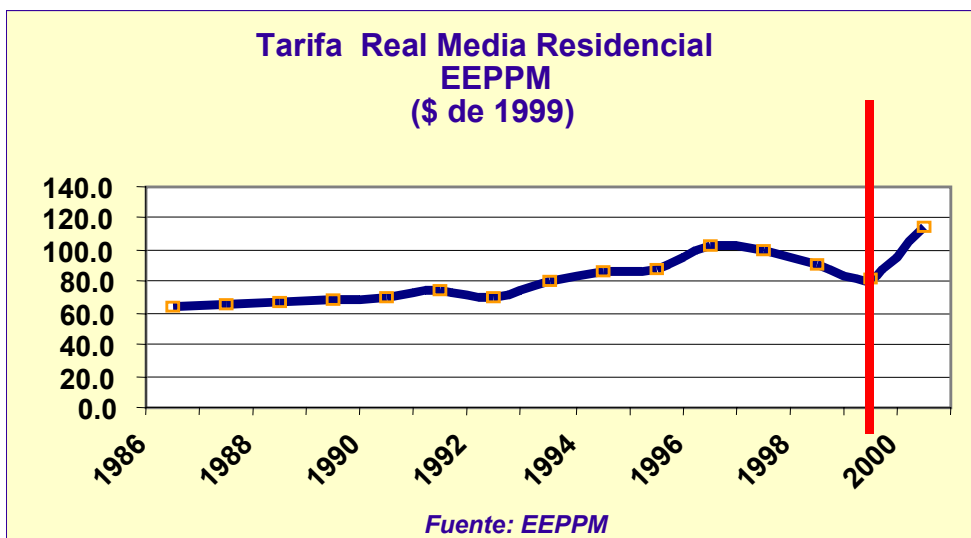


*Fuente: SSP. Supercifras*

El incremento real anual de las tarifas reguladas ha sido inferior al que se venía presentado en el período inmediatamente anterior a las reformas.

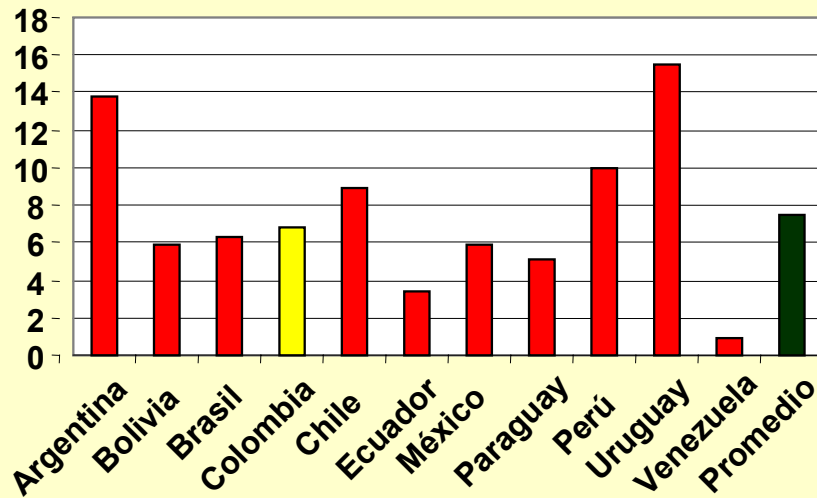
<b>Tarifas e Inflación</b> (%)			
	<b>1986-1994</b>	<b>1994-2000</b>	<b>1994-1999</b>
<b>Crecimiento Nominal Anual</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>16</b>
<b>Inflación Anual Promedio</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>Crecimiento Real Anual</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>
<i>Fuente: EEPPM</i>			

Las tarifas reguladas venían cayendo en términos reales hasta 1999. La tendencia se invierte en 2000 por el efecto de los atentados terroristas sobre los costos de generación.



Las tarifas residenciales no exceden los promedios latinoamericanos, excepto si se comparan con las de países como Venezuela, Ecuador, México y Paraguay en donde los subsidios estatales son muy elevados.

**Precios de la energía eléctrica en América Latina**  
**Sector Residencial**  
**US\$ cents/kwh.**



*Fuente: OLADE*

**Industria Eléctrica Colombiana**  
**Indicadores de Rentabilidad (%)**

	Margen Operacional (3)		Rentabilidad Operacional (4)		Rentabilidad del Patrimonio (5)	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Total Industria	5.8	2.8	1.0	0.5	1.9	- 0.5
Generación	12.7	11.9	2.0	2.2	0.7	- 0.3
Distribución Comercialización	4.4	- 4.6	1.0	- 1.1	2.3	- 1.6
Total Industria (1)	14.5	14.1	2.2	2.2	3.1	1.4
Distribución Comercialización (2)	8.3	0.1	1.6	0.0	2.9	0.0

1. Sin Corelca, Emcali y Electrificadoras
2. Sin Emcali y Electrificadoras
3. Utilidad Operacional/Ingresos Operacionales
4. Utilidad Operacional/Activos
5. Utilidad Total/Patrimonio

*Fuente: SSP. SIVICO*

## TELECOMUNICACIONES

Se instalaron más líneas que en toda la historia del Sector, la telefonía básica se duplicó, está mejor distribuida y mejoró su calidad.

### Densidad Telefónica por departamentos

	1993	1998
Antioquia	15,1	23,1
Atlántico	6,8	14,2
Boyacá	3,5	11,5
Caldas	7,6	15,7
Cundinamarca	6,2	10,4
Huila	4,8	13,6
Meta	4,6	15,1
N. Santander	6,2	11,3
Quindío	10,6	20,6
Risaralda	10,4	21,9
S. Andrés	8,6	20,2
Bogotá	26,6	36,2
Santander	9,8	18,7
Tolima	4,7	14,4
Valle	11,7	26,6
Otros Dptos.	2,7	6,2
Colombia	10,1	17,8
Indice de Concentración	0,52	0,45

*Fuente: CRT (2000). Cálculos: EAFIT*

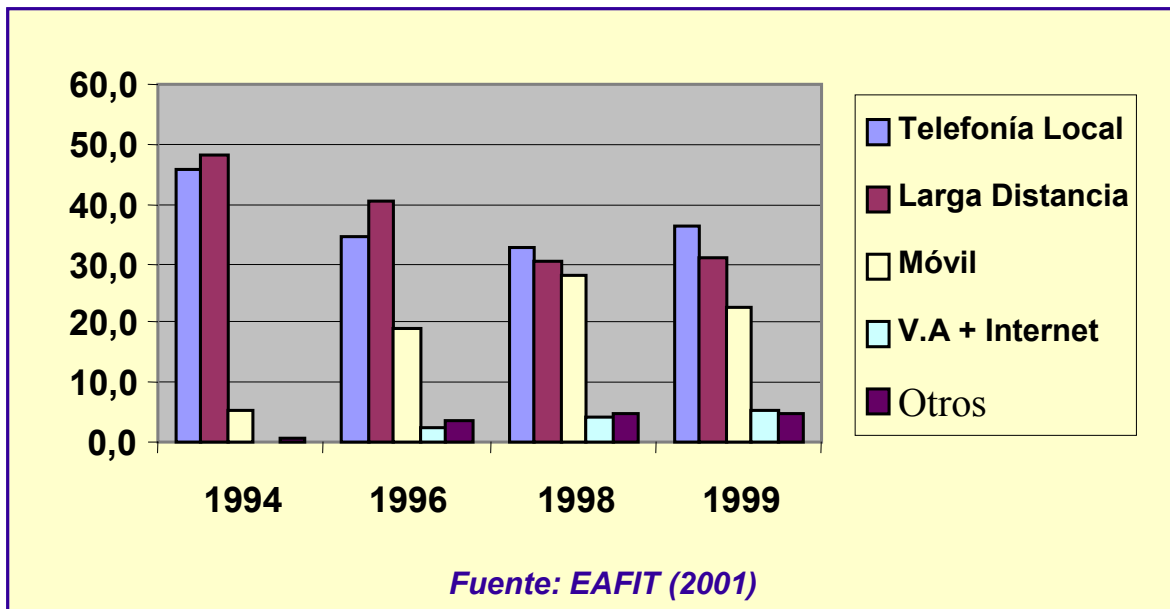
*Fuente: EAFIT (2001)*

### Telefonía básica. Indicadores de Calidad

	1992	1998
Lista de espera (% de líneas instaladas)	20	13
Daños por cada 100 líneas en servicio año	83	38
Tiempo medio de instalación (días)	80	46

*Fuente: CRT (2000)*

Los nuevos servicios, en especial la telefonía móvil, se desarrollan vigorosamente, aumentando su participación en los ingresos del sector. Con la competencia las tarifas de larga distancia se han reducido 30% real y el tráfico se ha incrementado en 40%.



### 2.8.3 Problemas Actuales y Asuntos por resolver

#### SECTOR AGUAS

- La cobertura en pequeños municipios y en el sector rural es muy precaria. Las entidades territoriales y la Nación deben cumplir con el régimen de aportes públicos de la Ley 142.
- Las empresas deben hacer mayores esfuerzos de eficiencia y calidad. Deben adoptarse fórmulas tarifarias y reglamentos que incentiven la eficiencia y la calidad. (actualmente en estudio).
- Existe un gran desbalance entre subsidios y contribuciones que no está siendo financiado con ninguna clase de aporte público.
- A pesar de la controversia, el sector tiene pendiente un rebalanceo tarifario.
- Es necesaria una mayor coordinación entre la CRA y las demás entidades públicas del sector.
- La legislación vigente no facilita el cumplimiento de la obligación de crear los fondos de solidaridad.

### *SECTOR ASEO*

- La disposición final de las basuras solo se realiza de manera relativamente apropiada en las grandes ciudades. El gran reto del sector y de la regulación es avanzar en el desarrollo de esta actividad.
- El sector debe avanzar mucho todavía en su consolidación empresarial.
- La actividad de recolección puede ser más productiva.
- Deben adoptarse fórmulas tarifarias que incentiven la eficiencia y la calidad.

### *SECTOR ENERGIA ELECTRICA*

- El aumento del costo de la energía en el último año es producto fundamentalmente de los atentados guerrilleros.
- El mercado requiere ajustes regulatorios.
- Existen unos costos por restricciones que deben ser cubiertos pues de otra forma se pagan con racionamiento.
- Las distribuidoras de electricidad con participación mayoritaria del Estado se encuentran en una grave crisis financiera que puede ocasionar racionamientos a una cantidad considerable de usuarios.
- El Gobierno ha dilatado la reestructuración y capitalización de las electrificadoras y la Superintendencia ha sido incapaz de resolver la crisis de las empresas que ha intervenido. A mediados de 2000 las deudas vencidas de estas empresas con el SIC superaban los \$ 200.000 millones y estaban aumentando.
- El gobierno no está cumpliendo con los aportes para subsidios. En dos años de funcionamiento del Fondo, 98/99, el faltante acumulado es de \$ 145.000 millones.
- La condición del Gobierno como empresario le resta objetividad y capacidad en sus funciones de regulación y control del sector.
- Deben revisarse las fórmulas tarifarias de las actividades reguladas para garantizar la viabilidad financiera de la industria.

### *SECTOR TELECOMUNICACIONES*

- La realidad tecnológica está desbordando la legislación vigente en muchos aspectos. La convergencia y la integración de servicios desdibuja su clasificación, haciendo necesarios cambios legales que reconozcan esa realidad.
- Es necesaria la creación de un régimen único para los servicios de Telecomunicaciones.



- La condición del Gobierno como empresario le resta objetividad y capacidad en sus funciones de regulación y control del sector.

## **2.9 LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS PÚBLICOS**

La Ley 142 de 1994 redefinió los nuevos escenarios para la prestación de servicios públicos domiciliarios como el suministro de energía eléctrica, dado que, como Empresas Comerciales e Industriales del Estado, del orden territorial, están obligadas a desarrollarse como organizaciones autogestionables y de alta competitividad; con estructura flexible, dinámica y con liderazgo gerencial, donde su capacidad de innovación tecnológica y estructural, permita ofrecer servicios con calidad y eficiencia, orientados hacia la satisfacción de los usuarios y el mejoramiento de la productividad corporativa.

Estos parámetros legales garantizan que toda empresa que preste este tipo de servicio pueda cumplir con los derechos que poseen sus usuarios, amparados por el artículo 9 que describe el derecho que tiene un usuario de solicitar y obtener información completa y fidedigna de las actividades directas o indirectas que se realicen para la prestación del servicio, información que excluye aquella que la ley considera como calificada o secreta.

Así mismo, la ley determina claramente el derecho a la defensa de los usuarios alrededor de los siguientes aspectos:

- Es parte de la esencia del contrato de servicios públicos que el usuario pueda presentar a la empresa prestadora del servicio peticiones, quejas y recursos relacionados con el contrato en cuestión.
- Toda empresa prestadora de un servicio público domiciliario tendrá que constituir una “oficina de peticiones, quejas y recursos”, cuya función será la de recibir, atender, tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos presentados por los usuarios actuales o potenciales del servicio o de los servicios que prestados por la empresa.
- Hace parte igualmente de las obligaciones de esta oficina la de mantener una relación detallada de las peticiones y recursos que han sido presentados en ella y de sus respectivos trámites y respuestas que se dieron.
- Se define Recurso como el acto al que un usuario acude para obligar a una empresa prestadora de un servicio público domiciliario a revisar algunas decisiones que afecten la prestación del servicio o la correcta ejecución del contrato. Es también obligación de empresa facilitar a los usuarios los formatos para poder presentar un Recurso.
- Una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios no podrá exigir como requisito la cancelación de la factura del servicio para poder atender un recurso relacionado con la misma.
- Un Contrato de Prestación de Servicios debe especificar claramente el trámite que debe darse a los recurso e igualmente especificará los funcionarios que lo resolverán.
- Una empresa prestadora de servicios públicos cuenta con quince (15) días hábiles a partir de la fecha de presentación del recurso, queja o petición para responderlo.



### 3. MARCO INSTITUCIONAL

Tan importante como el referente teórico y conceptual es el marco institucional, dado que aporta las dimensiones del contexto y explicita aspectos de la situación actual, así como los niveles de prestación de los servicios de transmisión y distribución domiciliaria de energía eléctrica a clientes residenciales, comerciales, industriales y de entidades oficiales, en el Departamento de Santander.

#### 3.1 ASPECTOS CORPORATIVOS

**3.1.1 Misión.** Ser la Empresa líder en la prestación del servicio público energético en el ámbito nacional, con un alto grado de tecnología, eficiencia, calidad y rentabilidad para el engrandecimiento y bienestar de nuestros clientes, la Empresa y nuestros empleados. Propenderemos por el desarrollo integral de nuestro departamento y del país, a través de nuevos proyectos energéticos, aprovechando las potencialidades físicas y humanas de nuestra región, preservando el medio ambiente y los recursos naturales.

**3.1.2 Visión.** Seremos la mejor Electrificadora del País, reconocida por su innovación, su infraestructura, su sistema comercial y la alta calidad de su recurso humano, involucrados totalmente hacia la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, comprometidos con el desarrollo del país y el medio ambiente.

**3.1.3 Composición accionaria.** Está dada por la Nación, el departamento de Santander, Ecopetrol, el municipio de Bucaramanga y otros accionistas, entre ellos algunos municipios, de acuerdo con la participación descrita en la siguiente tabla.

DETALLE	SALDO A LA FECHA	PARTICIPACIÓN %
La Nación	117.251.470.250,00	81,78020
Departamento de Santander	16.226.659.250,00	11,31772
Ecopetrol	5.216.870.720,00	3,63865
Municipio Bucaramanga	4.121.185.110,00	2,87443
Municipio San Vicente	108.360.030,00	0,07558
Municipio Barrancabermeja	86.914.900,00	0,06062
Municipio Puerto Wilches	56.506.680,00	0,03941
Municipio Cerrito	48.784.740,00	0,03403
Fábrica de San José de Suaita	40.205.710,00	0,02804
Municipio de Vélez	39.824.480,00	0,02778
Municipio de San Gil	24.831.110,00	0,01732

Municipio de Barbosa	23.630.850,00	0,01648
Municipio de Guadalupe	17.043.200,00	0,01189
Municipio de Molagavita	16.710.970,00	0,01166
Municipio de Oiba	15.342.470,00	0,01070
Municipio de Bolivar	14.416.040,00	0,01005
Municipio de Suaita	11.959.480,00	0,00834
Municipio de Guepsa	10.873.290,00	0,00758
Municipio de Sucre	8.552.200,00	0,00596
Municipio de Málaga	7.986.290,00	0,00557
Municipio del Socorro	5.998.540,00	0,00418
Municipio de Chipatá	5.130.770,00	0,00358
Municipio de Chima	4.137.800,00	0,00289
Municipio de Palmas del Socorro	3.879.630,00	0,00271
Municipio de Guavatá	3.817.380,00	0,00266
Municipio de Guapotá	1.730.510,00	0,00121
Alvarez Benigno	434.160,00	0,00030
Rugeles Moreno Saul	250.530,00	0,00017
Luque José Angel	136.110,00	0,00009
Plata Marco Tulio	136.110,00	0,00009
Asilo San Antonio-Socorro	50.100,00	0,00003
Rugeles Pablo	30.870,00	0,00002
CELGAC S.A.	23.730,00	0,00002
Díaz Pedro José	15.780,00	0,00001
Rodríguez Teófilo	15.780,00	0,00001
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>143.373.915.570,00</b>	<b>100,00</b>

La Junta Directiva esta conformada por las siguientes personas:

PRINCIPALES	SUPLENTES
Dr. CAMILO ERNESTO ACOSTA RESTREPO Ministerio de Minas y Energía	Dr. MIGUEL ANTONIO SANTACRUZ VARELA Ministerio de Minas y Energía
Dr. HUMBERTO LONDOÑO BLANDON Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Dra. LUZ ANGELA MARTINEZ BRAVO Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Dr. ALIRIO HERNANDEZ OTERO Pensionado Ecopetrol	Dr. LEONARDO ANGULO PRADA Comfenalco
Dr. WILSON URIBE VEGA Ministerio de Minas Y Energía	Dr. MIGUEL JOSE PINILLA GUTIERREZ
Dra. CLAUDIA XIMENA MENDOZA MONTAGUT Gobernación de Santander	Dr. CARLOS ANDRES DE HART PINTO ANDI

**3.1.4 Ubicación geográfica.** La ESSA delega regionalmente sus funciones en las “Jefaturas de Zonas”, ubicadas en Barbosa, Barrancabermeja, Málaga San Gil y Socorro.

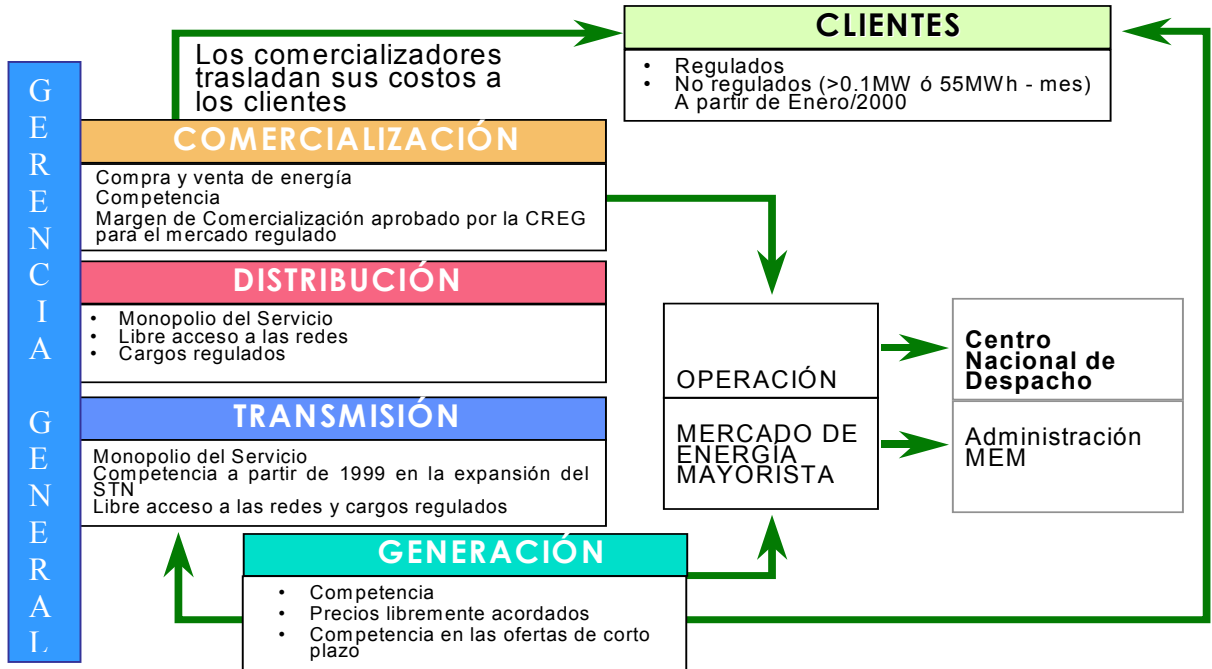
**3.1.5 Unidades de Negocio.** La ESSA ESP está dividida en tres Unidades de Negocio que cuentan con sus respectivas áreas de apoyo. Las Unidades de Negocio son:

- Gerencia de Generación
- Gerencia de Transmisión y Distribución
- Gerencia de Comercialización.

Adicionalmente existen la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Control de Pérdidas. Todas están dirigidas por la Gerencia General. En la figura 3 se ilustran las tres (3) Unidades de Negocio.

*Gerencia de Generación:* Es la responsable del negocio operativo más importante, produciendo la energía necesaria para el consumo a través de dos formas o procesos; Generación Hidráulica y Generación Térmica

Figura 3. Unidades de Negocios de la ESSA



*Gerencia de Transmisión y Distribución.* En principio se distribuyó el servicio podría decirse que de manera local en cortas distancias como atendiendo las necesidades de un barrio determinado hoy día. En la medida que fueron surgiendo nuevos clientes se debieron construir soluciones en materia de generación en regiones apartadas en donde se podía aprovechar el recurso hídrico y posteriormente con el montaje de las plantas térmicas. Las redes para los diferentes niveles de tensión debieron ser construidas para transportar la energía de las centrales eléctricas a un lugar donde se pudiera administrar y controlar la producción. Surgieron así subestaciones inicialmente de distribución y luego de transmisión una vez se requirió la interconexión entre los distintos departamentos, como apoyo a las posibles necesidades de demanda de manera mutua. El sistema de Transmisión de la ESSA lo constituyen las líneas de 220 KV y su sistema de Distribución está conformado por las líneas de 115, 34.5 y 13.8 KV.

La distribución por zonas competen a la Gerencia de Transmisión y Distribución está determinado geográficamente por las zonas de Barbosa, San Gil, Socorro, Málaga y Parnaso (Barranca) de la cual depende la Subzona Cimitara, la Subzona de San Alberto está a cargo de Bucaramanga.

Adicionalmente se ha creado la escuela de clientes diseñada para capacitar a empresarios en temas referentes a costos tarifarios, aspectos generales de electricidad, manejo de la bolsa de energía, ahorro de energía, actualización en normas y otros temas que por sugerencia de los mismos se han incluido en la temática manejada directamente por los funcionarios de la Electrificadora.

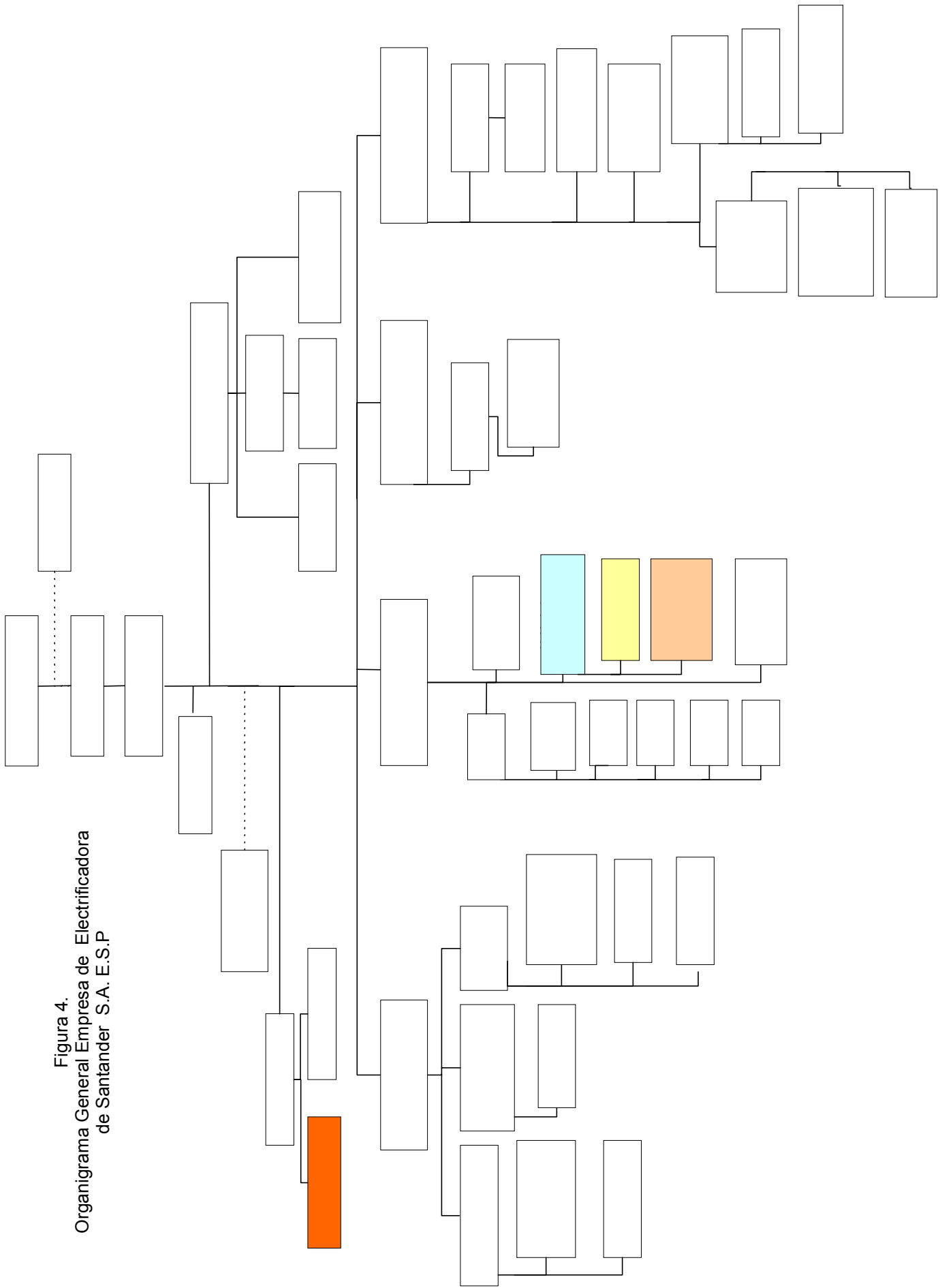
*Gerencia Administrativa:* Constituye el área soporte de las demás gerencias por cuanto es la dependencia encargada de prestar solución a las necesidades relacionadas con manejo de personal, capacitación, seguridad industrial y física de funcionarios e instalaciones, asistencia social, bienestar, además del manejo de las relaciones obrero patronales. La nómina de personal cercana a los 850 funcionarios se encuentran distribuidos en las Gerencias Administrativa, Generación, Comercialización así como la Gerencia de Transmisión y Distribución que tiene a su cargo la administración de las zonas donde la empresa atiende y soluciona de forma directa los requerimientos en materia de energía de la población de su área de influencia. El mayor número de funcionarios por fuera de Bucaramanga, depende de la Gerencia de Generación de Termobarranca.

Funcionalmente la oficina de Atención al Cliente de la ESSA esta adscrita a la Unidad de Facturación y Ventas que a su vez depende de la Gerencia de Comercialización.

**3.1.6 Estructura organizacional.** La composición detallada de la estructura actual de la ESSA ESP se muestra en la figura 4, en donde se destacan las diferentes divisiones, unidades y oficinas en las cuatro unidades de negocio clave como lo son las gerencia de distribución, generación, comercialización y administrativa.

La gerencia de control de pérdidas es de soporte corporativo general, porque aunque no hace parte del núcleo del negocio, si juega un papel preponderante en la optimización de los recursos generados, distribuidos y comercializados

Figura 4.  
Organigrama General Empresa de Electrificación  
de Santander S.A. E.S.P





**3.1.7 Mercado energético actual.** El mercado de la ESSA E.S.P a 31 de diciembre de 2002 atiende un mercado superior a 444.000 clientes y por su naturaleza territorial, el mercado natural es el Departamento de Santander y su segmentación está dada por tres formas diferentes: tipo de cliente, zona geográfica y naturaleza del consumo.

*Segmentos por tipo de cliente.* El mercado se define así:

- Clientes No Regulados: es aquel que por sus altos consumos de energía eléctrica, más de 55.000 kW-h al mes puede negociar las tarifas del servicio con los Comercializadores de Energía, por lo tanto posee un alto poder de negociación e igualmente es el mercado más apetecido por los Agentes Comercializadores de Energía Eléctrica, pues son los más grandes consumidores del servicio. Para dimensionar su capacidad de consumo a pesar de ser tan solo un poco más de 3000 clientes en Colombia<sup>10</sup> llegan a representar el 25% de la demanda energética del país.
- Clientes Regulados: aquellos que por sus condiciones de consumo deben acogerse a las tarifas que los comercializadores calculan con las formulas aprobadas por los entes reguladores, es decir que no poseen la ventaja de los Clientes No Regulados, que como bien se pudo explicar, llegan a negociar las tarifas con los proveedores.

*Segmentación geográfica.* El mercado está relacionado con las seis zonas geográficas del Departamento: Bucaramanga, Barrancabermeja, San Gil, Barbosa, El Socorro y Málaga.

*Segmentación por la naturaleza del consumo.* Se aplica la siguiente clasificación:

- Clientes Residenciales: representa los hogares y cuyo consumo de energía se realiza para satisfacer necesidades domésticas: alumbrado, electrodomésticos, entre otros.
- Clientes Comerciales: representa los establecimientos de tipo comercial (tiendas, supermercados, restaurantes, hoteles, entre otros) y cuyo consumo de energía eléctrica se realiza para satisfacer las necesidades propias de su negocio.
- Clientes Oficiales: representa los organismos estatales (alcaldías, gobernaciones, escuelas, colegios, universidades, hospitales) y cuyo consumo de energía eléctrica se realiza para satisfacer las necesidades propias de su actividad.
- Clientes Industriales: Este segmento representa las empresas (pequeñas, medianas y grandes) que atiende la ESSA E.S.P. y cuyo consumo de energía eléctrica se realiza para satisfacer las necesidades propias de su actividad económica.

*Estratificación del segmento residencial.* Se maneja la estratificación socioeconómicas desarrollada por la Oficina de Planeación de cada municipio atendido por la ESSA ESP.

---

<sup>10</sup> Para la ESSA ESP corresponde a 96 clientes con un consumo cercano al 20% del consumo total.

El cuadro 1 integra la distribución del mercado real por segmentos, de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P; mientras que las figuras 3 y 4 lo describen gráficamente.

Cuadro 1. Distribución del mercado de la ESSA - ESP

CLIENTES	ZONA						TOTAL
	BUCARAMANGA	BARRANCA	SANGIL	BARBOSA	MALAGA	SOCORRO	
<b>RESIDENCIAL</b>	<b>242,667</b>	<b>59,797</b>	<b>31,003</b>	<b>30,664</b>	<b>19,517</b>	<b>19,266</b>	<b>402,914</b>
ESTRATO 1	23,887	23,074	1,699	647	2,315	1,343	52,965
ESTRATO 2	92,033	20,966	17,673	24,284	16,144	13,114	184,214
ESTRATO 3	73,683	10,428	10,485	5,365	1,038	4,338	105,337
ESTRATO 4	41,411	4,758	1,051	368	20	417	48,025
ESTRATO 5	5,258	570	95	-	-	46	5,969
ESTRATO 6	6,395	1	-	-	-	8	6,404
<b>COMERCIAL</b>	<b>23,620</b>	<b>3,682</b>	<b>1,770</b>	<b>1,239</b>	<b>353</b>	<b>797</b>	<b>31,461</b>
<b>INDUSTRIAL</b>	<b>3,814</b>	<b>204</b>	<b>530</b>	<b>492</b>	<b>30</b>	<b>263</b>	<b>5,333</b>
<b>OFICIAL</b>	<b>1,685</b>	<b>573</b>	<b>643</b>	<b>642</b>	<b>539</b>	<b>417</b>	<b>4,499</b>
<b>TOTAL</b>	<b>271,786</b>	<b>64,256</b>	<b>33,946</b>	<b>33,037</b>	<b>20,439</b>	<b>20,743</b>	<b>444,207</b>

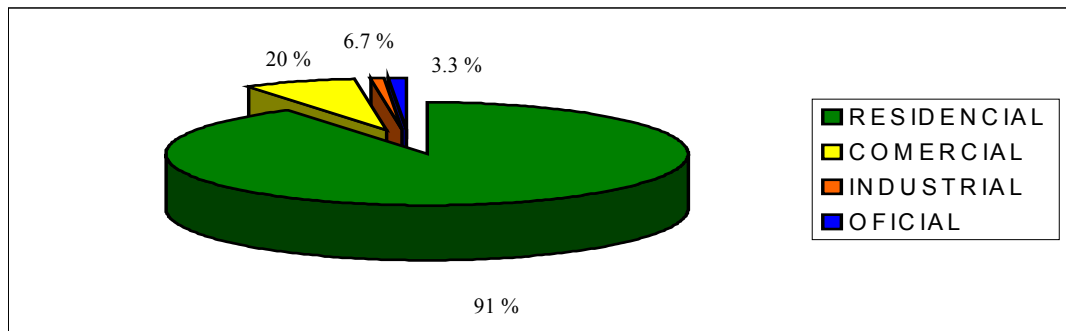


Figura 3. Composición del mercado energético de la ESSA ESP - Naturaleza del consumo

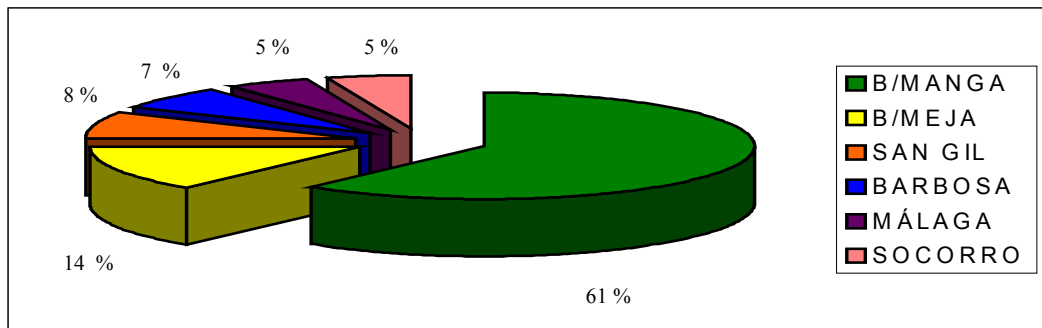


Figura 4. Composición del mercado energético de la ESSA ESP - Zonas geográficas

### 3.2 LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En Agosto de 2003 la Gerencia General de la ESSA ESP. efectuó una modificación a la Estructura Organizacional de la empresa, transformando la Oficina de Peticiones Quejas y Reclamos, en la oficina de atención al cliente, como un órgano independiente de la Secretaría General.

Sin embargo, a enero de 2004, aún no se habían redefinido funciones de los cargos que conforman la naciente oficina (Jefe Oficina PQR y Atención al Cliente, Oficial PQR y Atención al Cliente, Técnico de Atención al Cliente y Secretaria), cuyas responsabilidades se describen líneas abajo; ni se habían elaborados lo respectivos manuales.

Las funciones de atención a las peticiones, quejas y reclamos, actualmente no se están realizando en la neonata oficina de atención al cliente. En el **Anexo A1** se presenta el manual de responsabilidades actual, **diseñados por los autores**, para los nuevos cargos, pertinentes a la propuesta formulada; mientras que los procedimientos también construidos por éstos, en cumplimiento de los objetivos del trabajo. Estos procedimientos se registran en el **Anexo A2**.

*Jefe Oficina PQR y Atención al Cliente:* Este puesto debe ser ocupado por un Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o Economista, requiere experiencia superior a dos años y a su cargo tiene nueve personas. Su principal responsabilidad consiste en recibir, atender, tramitar y contestar todas las peticiones, quejas y recursos presentados por medio verbal o escrito, realizadas por los clientes en cumplimiento del contrato de condiciones uniformes.

*Oficial PQR y Atención al Cliente:* cargo que debe ser desempeñado por un Bachiller Técnico o CAP Sena, debe tener experiencia de un año y cuenta con siete personas a su cargo, su principal responsabilidad es determinar e implantar procesos de control para que todas las peticiones, quejas y recursos presentados en las agencias, sucursales y CIS de la empresa sean resueltos dentro de los 15 días hábiles que determina la ley.

*Técnico de Atención al Cliente:* Este cargo debe ser ocupado por un bachiller comercial o CAP Sena, debe tener experiencia de 1 año. Su principal responsabilidad es atender y solucionar los reclamos por consumos, cambio de contador, lectura de recibos. En la actualidad siete personas desempeñan este cargo.

*Secretaria:* este cargo debe ser desempeñado por un Bachiller comercial o CAP Sena, debe tener experiencia de un año en la empresa y su principal responsabilidad es la atención servicio y asesoría al cliente interno y externo de la empresa.

La ESSA cuenta dentro de su Estructura Organizacional, con cuenta con área funcional, encargada de coordinar la ejecución de los programas de capacitación para los funcionarios de la Empresa.

Con el ánimo de mantener un nivel de eficiencia y competitividad, la ESSA se ha ocupado de elevar el nivel de formación de sus funcionarios facilitándole los medios necesarios para su preparación en los campos donde la organización requiere fortalecerse, para lo cual se destina anualmente presupuesto para capacitación, actualización, diplomados,

becas universitarias y especializaciones; además realizan programas que buscan el crecimiento de los empleados mediante charlas en aspectos como manejo del estrés, relaciones interpersonales, solución de conflictos, entre otros temas.

De otra parte la capacitación técnica no se encuentra formalizada y es suministrada a los nuevos empleados, por el Jefe de la Oficina y sus compañeros de trabajo, sin que exista un programa definido de entrenamiento.

La gestión de actualización en reformas a la normatividad o nuevos procedimientos técnicos fluye desde la Oficina Jurídica hasta el Gerente de Comercialización y el Jefe de la Unidad de Facturación, para converger en el Jefe de la Oficina quien se encarga de distribuirla y organizar lo pertinente con todos los empleados, a quien corresponde cumplir la norma y garantizar la eficaz prestación del servicio.

Actualmente los cargos responsables de esta rama de la estructura organizacional, son: el Gerente de Comercialización, el Jefe del Departamento de Facturación, el Jefe del Departamento de Cartera, el Jefe de la Unidad de Control de Pérdidas y el Jefe Unidad de Facturación.

El Jefe de la Oficina de Atención al Cliente tiene la responsabilidad de acceder a Internet para realizar las diferentes actividades de consulta y de Benchmarking, especialmente con la Superintendencia de Servicios Públicos, Interconexión Eléctrica ISA, ISAGEN, Empresas Públicas de Medellín EPM y Compañía de Distribución Eléctrica CODENSA de Bogotá, para promover acciones de mejoramiento continuo, por la retroalimentación con competidores de clase nacional y Organismos reguladores del Sector Eléctrico, y cuyas decisiones o resoluciones pueden afectar el proceso de atención al Cliente.

### **3.3 TRAMITES PRESENTADOS EN LA OFICINA DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS**

La Oficina de Atención al Cliente atiende más de catorce mil usuarios al mes, quienes presentan sus principales solicitudes en forma verbal, por escrito, telefónicamente o a través de la intranet. Los principales trámites se describen a continuación:

**3.3.1 Solicitudes.** Las más comunes son:

*Duplicados:* de la factura y estados de Cuenta: en el caso de usuarios que la han extraviado o no han recibido su cupón de pago.

*Reconexiones:* solicitud que efectúa un usuario al que le ha sido suspendido el servicio, normalmente por falta de pago.

*Cambio de Datos Básicos:* el usuario desea actualizar ante la ESSA, el nombre del propietario de un predio.

*Cambio de dirección de envío de factura:* en este caso el usuario solicita que el recibo de pago se envíe a una dirección diferente al predio en el que se efectúa el consumo.

*Suspensión Temporal:* esta solicitud se presenta cuando el usuario desea dejar de recibir el servicio temporalmente.

*Cambio de Estrato:* tramite que se realiza con el fin de re clasificar el estrato de un predio, lo cual solicita un usuario buscando reducir el valor de su tarifa.

*Revisión del Contador:* esta solicitud se presenta cuando el usuario desea verificar que su contador está efectivamente, registra el consumo efectuado.

*Cambio de Contador:* esta solicitud se presenta cuando el usuario o la empresa detectan que el contador actual no está funcionando correctamente, por lo cual se requiere instalar uno nuevo.

*Cambio de Uso:* cuando el usuario desea cambiar el uso de predio de Comercial o Industrial a Residencial. Lo anterior por que el consumidor residencial no paga el impuesto de Contribución y por el contrario en los estratos 1,2 y 3 recibe un Subsidio por parte del estado.

*Cancelación de matrícula:* cuando el usuario desea que el predio no continúe recibiendo el servicio de energía

*Instalación de contadores provisionales:* esta solicitud la hacen usuarios que requieren durante un tiempo el servicio de energía antes de la legalización definitiva del mismo, por ejemplo obras en construcción.

*Extensión Servicio Provisional:* cuando vencido el termino para que se tenga el servicio en forma provisional, el usuario desea mantener este tipo de servicio.

*Reformas:* cuando el usuario desea modificar la capacidad de su contador.

*Matriculas:* esta solicitud se efectúa cuando por primera vez se va a instalar el servicio de energía en un predio.

**3.3.2 Otras solicitudes.** Las solicitudes canalizadas ante la oficina de Atención al Cliente pero son resueltas en otras dependencias de la ESSA S.A. ESP, son:

*Aforos:* mediante el cual el usuario solicita se le certifique, la medición de su demanda instalada.

*Instalación de Sellos en Contador:* este proceso es adelantado ante la Oficina de Control de Perdidas, la cual ha detectado que el usuario alteró los sellos de su contador, con el fin de disminuir el registro de consumo.

*Cambio de Datos del Contador:* esta solicitud se presenta cuando el número de identificación del contador no coincide con el número registrado en la factura.

*Créditos:* La solicitud para la obtención de un Crédito se adelanta ante el departamento de Cartera, el cual dentro de parámetros establecidos por la ley, puede refinanciar la deuda del Usuario.

*Pagos Fuera de Fecha:* cuando el usuario desea cancelar su factura luego de las fechas límites establecidas para ello, solicita autorización para ello en el departamento de cartera.

*Pago Parcial:* cuando el usuario desea realizar un abono al valor de su factura.

**3.3.3 Quejas.** Las principales quejas de los usuarios son las siguientes:

*Consumo bajo:* cuando el usuario cree que la empresa esta cobrando menos de su consumo real, generalmente porque los datos registrados en las facturas no coinciden con el de su contador.

*Consumo elevado:* cuando el usuario cree que la empresa esta cobrando en exceso su consumo, generalmente porque los datos registrados en las facturas no coinciden con el de su contador.

*Error en Saldo:* cuando el usuario ha sido refinanciado y el valor de su factura no esta de acuerdo a esta financiación.

### **3.4 PROCESOS DESARROLLADOS POR LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Los principales procesos realizados por la Oficina de Atención al Cliente, tal como han sido documentados por la División de Planeación de la ESSA ESP, se describen a continuación y gráficamente mediante el **Anexo B** en los folios rotulados como B1 a B15.

**3.4.1 Solicitud de Copia del Recibo.** El procedimiento es el siguiente:

El solicitante se presenta ante la ventanilla de Atención al cliente cuando es verbal su solicitud o radica su comunicación ante el Servicio de Administración Documental SAD.

El solicitante proporciona el número de cuenta o la dirección exacta del inmueble al funcionario de Atención al Cliente.

El funcionario hace entrega de la copia del recibo el cual se expide totalmente gratis.

El solicitante recibe y revisa la copia del recibo.

**3.4.2 Cambio de Dirección.** El procedimiento es el siguiente:

El cliente puede solicitar que su cuenta llegue a una dirección diferente a la cual se presta el servicio. Esto se solicita mediante comunicación escrita ante el SAD o verbalmente en las oficinas de Atención al Cliente.

El funcionario de atención al Cliente toma la información del Cliente acerca de su nueva dirección.

El funcionario realiza los cambios con la nueva información en el Sistema Comercial

Se archiva la solicitud.

**3.4.3 Actualización de Dirección de Predios.** El procedimiento es el siguiente:

El propósito del proceso es modificar o actualizar la dirección del inmueble al que se le presta el servicio de energía, para el cual el solicitante presenta ante la Oficina de Atención al cliente los siguientes documentos:

Solicitud Verbal, tramitada ante las oficinas de Atención al Cliente o escrita y radicada en el SAD.

Boletín de nomenclatura expedida por la Oficina de Planeación municipal.

Las normas del contrato de condiciones uniformes.

El Técnico de Atención al Cliente revisa los documentos e incluye la nueva información en el Sistema Comercial.

Se informa al usuario del cambio solicitado

Se archiva la documentación respectiva.

**3.4.4 Peticiones.** El Derecho de Petición es un recurso fundamental del usuario en la defensa de sus derechos frente a las empresas prestadoras del Servicio. Si bien los Derechos de Petición son tramitados ante la Oficina de PQR su presentación puede efectuarse muchas veces ante la oficina de Atención al Cliente, por lo que a continuación se describe un procedimiento general para este efecto:

El cliente puede presentar sus solicitudes, quejas o recursos ante la Oficina de Atención al Cliente en forma verbal o escrita.

El Funcionario de la Oficina analiza el caso presentado por el cliente

Si es del caso, el funcionario envía la solicitud a la oficina de la ESSA que puede dar respuesta a la solicitud.

Cada oficina asignada debe presentar a la Oficina de Atención al Cliente una copia de la respuesta dada al usuario, con el fin de verificar que la petición fue atendida en el tiempo establecido.

**3.4.5 Reclamos sobre facturación.** Los Reclamos se realizan sobre la facturación en las ventanillas de Atención al cliente pueden ser solicitados por el propietario, el suscriptor, el usuario o el representante de la comunidad.

El solicitante presenta con claridad el motivo de su reclamo (lectura mal tomada, consumo no correspondiente, factura no entregada entre otros.)

El Funcionario de Atención al cliente evalúa la solicitud teniendo en cuenta los documentos aportados y los datos que existen en los archivos de la empresa, especialmente el histórico de consumos del cliente.

El funcionario de Atención al cliente presenta una solución al cliente

Se archivan los cambios realizados llegado el caso de que el solicitante acepte la solución planteada.

Si no acepta el usuario tendrá los recursos establecidos en la resolución CREG 108

**3.4.6 Reconexión del servicio.** El procedimiento es el siguiente:

El Cliente se presenta en la oficina de Atención al Cliente, con la certificación del pago del servicio que generó el corte o suspensión de energía.

El funcionario de Atención al Cliente recibe la solicitud de reconexión, la cual se atenderá en un plazo no superior a 48 horas.

El funcionario envía la solicitud al Departamento de Cartera, para que se verifique el pago y se envíe al funcionario de reconexión.  
Atención al Cliente archiva el proceso realizado.

### **3.5 EVALUACIÓN PRELIMINAR**

En cumplimiento del primer objetivo planteado, se realizaron varias visitas en sitio, para lo cual se aplicaron dos instrumentos de recolección de información: observación no participante y entrevistas abiertas con empleados operativos y directivos responsables funcionales de la oficina; con el fin de identificar aquellos factores críticos incidentes en la inadecuada prestación del servicio, necesarios para realizar la propuesta de mejoramiento para esta área vital para la ESSA ESP.

Los aspectos encontrados fueron:

*Ubicación:* La oficina de Atención al cliente se encuentra ubicada sobre la carrera 19 con calle 24, el público tiene acceso directo a ella sin necesidad de pasar por otras dependencias de la ESSA, su área aproximada de ochenta metros cuadrados y en ella se encuentra ubicados treinta sillas en las cuales los clientes esperan para ser atendidos. En el costado izquierdo de la misma se encuentra el front- desk tras de los cuales se ubican los funcionarios que atienden el público, cada uno de ellos en un cubículo, separado por divisiones de vidrio; la oficina del Jefe se encuentra ubicada al fondo del recinto y está separada del área de atención directa.

El Horario de atención es de 7:30 A.M. a 11:30 A.M. y de 2:30 PM. a 5:30 P. M. Al llegar a la oficina el usuario reclama un ficho y un tablero digital va indicando que funcionario se encuentra disponible para atender al usuario con el ficho en turno; Mientras esperan a ser atendidos, los usuarios pueden ver televisión.

La oficina es oscura y carece de ventilación, aunque se encuentra dotada de aire acondicionado, contigua a la oficina de atención al Cliente se encuentra la oficina del banco de Bogotá, en la cual los usuarios pueden cancelar los diferentes servicios que requieren de la ESSA, sin embargo esta oficina, es insuficiente para atender a todas las personas, por lo cual en múltiples oportunidades, especialmente cuando se acercan las fechas de corte del servicio, se forman colas extensas, que salen de la oficina y ocupan hasta una cuadra, teniendo que pasar los usuarios, mas de dos horas en la misma, para cancelar el servicio.

**El Anexo C**, ilustra mediante una secuencia fotográfica de 9 tomas, la distribución físico espacial, los front-desk y demás elementos en la gestión de atención física (directa) al cliente; mientras que el **Anexo D**, muestra la planimetría y áreas de dicha distribución.

*Manejo de sistemas.* La oficina de Atención al Cliente, opera con el Sistema Comercial de la Empresa y en el segundo Semestre del 2003, se realizó una mejora sustancial a su módulo de atención al cliente:

El nuevo Sistema, buscó identificar inicialmente los procesos que tienen que ver con Solicitudes, Reclamos y los que tienen que ver con Quejas. De igual forma identificar los procesos que podían ser resueltos en forma inmediata, como solicitudes de duplicados,



modificaciones de datos de los usuarios, provisionales, cambio de estrato y aquellos que por ser interrelacionados con otras áreas podían quedar pendientes; dentro de estos encontramos las revisiones, reformas, aforos entre otros. El sistema genera diariamente un listado de actividades pendientes con destino a dependencias involucradas en el proceso comercial, así por ejemplo todas aquellas solicitudes que tienen que ver con el área de facturación como lecturas deficientes, revisión de consumos, son reportadas a esta dependencia, la cual genera diariamente un listado de actividades pendientes que deberá proceder a realizar. De igual forma cuando se ejecuta la actividad, la dependencia reporta sus resultados al Sistema.

El sistema mucho más amigable, va desplegando ante el usuario, diversas opciones de servicio (en forma de árbol) para que pueda irse desplazando hasta su necesidad específica. El sistema marcará cada actividad como pendiente o en trámite. La mayor ventaja de este sistema, son los reportes que puede generar, especialmente en el área de las estadísticas, que permitirá determinar cual ha sido el funcionamiento de la oficina durante un periodo determinado.

*Manejo de información.* Una de las grandes virtudes que posee el sistema comercial, en su módulo de Atención al Cliente, es la elaboración de estadísticas, que permiten servir como indicador de confiabilidad del Proceso Comercial de la ESSA.

Estas estadísticas han permitido detectar las mayores falencias del proceso comercial y cuales son las quejas de los usuarios.

Así se ha detectado que los procesos de Reparto de Facturación y Toma de Lecturas son críticos y concentran el mayor número de reclamos, de estos procesos se derivan reclamos por Consumo Elevado, Error en Saldo, o Solicitud de Duplicado, los cuales son los que tienen mayor frecuencia de ocurrencia mensual.

Aunque las estadísticas se están generando en el sistema comercial, no existe un manejo sistemático de las mismas, es decir han servido para detectar el origen de las peticiones y reclamaciones de los clientes, pero aun no se utilizan para hacer seguimiento a las acciones de mejoramiento que se han tomado o deberían tomarse a partir de sus resultados.

Finalmente, se recopiló un listado de todas las debilidades detectadas en el funcionamiento de la oficina, necesarias para el desarrollo de la investigación de mercados y la formulación de la propuesta de mejoramiento, objeto del presente estudio.

## 4. ESTUDIO DE MERCADOS

El grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación de ese comprador hace entre el nivel de beneficios percibidos que ha recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados, antes de la compra. Si después de hacer una compra o utilizar un servicio, cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario se produce la insatisfacción<sup>11</sup>

En desarrollo del trabajo de investigación, se realizaron las diferentes pruebas tendientes a recabar y clasificar la información relevante requerida para identificar necesidades, priorizar problemas para la búsqueda de oportunidades, así mismo señala el método para la recolección de información, dirige e implanta el proceso de recolección de información, analiza los resultados e informa sobre los hallazgos y sus implicaciones.<sup>12</sup>

El objetivo es, caracterizar desde la misma empresa, el tipo de Organización en cuanto a la óptima (o deficiente) gestión de Servicio al Cliente de la Empresa Electrificadora de Santander ESP, en la prestación de servicios domiciliarios. El estudio se abordó con base en el siguiente diseño metodológico.

### 4.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El **tipo de estudio** es descriptivo, de corte transversal, porque la medición se realizó una sola vez y las observaciones en un solo lapso, para llegar a caracterizar el modelo y mediante manejo de las variables internas y externas al sistema de servicio al cliente.

El **método de investigación** es inductivo, porque se parte de las condiciones específicas en la ESSA ESP y se contextualiza hacia una estructura conceptual delimitada por la Ley General de Servicios Públicos en Colombia<sup>13</sup>.

Las **fuentes de información primaria** consultadas a nivel institucional por los autores, por ser los funcionarios pertinentes, de alta confiabilidad en la dinámica empresarial de la organización en la prestación de servicios y atención al cliente en la ESSA fueron:

- Gerente de Comercialización Ricardo Roa Barragán
- Jefe del Departamento de Facturación - Luis Alejandro Lasprilla
- Jefe del Departamento de Cartera - Luz Marlene Aljuri
- Jefe de la Unidad de Control de Pérdidas - William Quintero
- Jefe Unidad de Facturación - Edelberto Laguado Villamizar.

Las **fuentes de información secundaria** fueron de tipo documental provenientes de textos, informes e investigaciones relacionadas con la temática. En esta investigación se consultaron fuentes como:

---

<sup>11</sup> GUILTIAN, Joseph y GORDON Paul, en: Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. P. 6

<sup>12</sup> KINNEAR Thomas C, TAYLOR James. Investigación de mercados, Mc Graw Hill: México, 1993. p 19.

<sup>13</sup> Ley 142 de 1994, expedida por el Congreso de la República de Colombia

- Investigación de Mercados Departamento de Mercadeo - ESSA ESP, 2001. **Anexo E.**
- Tesis de especialización, maestría y doctorado en administración y gerencia.
- Revistas y publicaciones
- Superintendencia de Servicios Públicos, Ministerios de Desarrollo Económico.

## 4.2 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

*“EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE DEL AREA DE COMERCIALIZACION”*

### 4.2.1 Objetivo general

Analizar y mejorar los procesos en la gerencia comercial relacionados con la atención al cliente, calidad del servicio de energía eléctrica y otros servicios claves que presta la ESSA E.S.P. a sus usuarios.

### 4.2.2 Objetivos específicos para el segmento de clientes residenciales

- Conocer cuales son los servicios más solicitados y el propósito que prestan a los usuarios los departamentos de atención al cliente, servicios, facturación, mercadeo, cartera, control de pérdidas y central de maniobras.
- Supervisar mediante el método directo de observación si los procedimientos empresa-cliente se cumplen a cabalidad.
- Evaluar las instalaciones y el clima de servicio que se refleja en los dependencias del Área de Comercialización

### 4.2.3 Diseño del experimento

Se realizó con base en una muestra de clientes residenciales de **tipo determinístico** (*por conveniencia en la prestación del servicio*), para aquellos usuarios que visitan las instalaciones de la empresa (sede principal, ubicada en la ciudad de Bucaramanga) sin importar el estrato socioeconómico. Este experimento fue realizado el primer trimestre del 2003.

Para los clientes no residenciales (oficiales, comerciales e industriales) se extrajo una muestra de **tipo probabilístico**. Dentro de este tipo de muestra para el estudio se partió de un *muestreo aleatorio simple* basándose en un **método sin reemplazo en poblaciones finitas** ya que cada uno de los elementos o usuarios tienen la misma probabilidad de ser elegidos una sola vez por el entrevistador y su selección no afecta las probabilidades de elección de cualquier otro.

La población que se tomó en cuenta para determinar la muestra fue la de los Usuarios ubicados en la Ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que equivale al 81% de la zona de Bucaramanga. Como bien se pudo apreciar en la descripción del mercado, la zona de Bucaramanga reúne a más del 60% de los usuarios de la ESSA E.S.P.,

adicionalmente en esta zona se encuentra ubicada la sede principal de la compañía, sede en la cual opera el Área de Atención al Cliente sobre el cual se va a realizar la Propuesta de Mejoramiento. Sin embargo vale la pena resaltar que las recomendaciones que hagan parte de la Propuesta deben ser aplicables al las Áreas de Atención al Cliente que la ESSA E.S.P. dispone en las otras cinco (5) zonas geográficas: Barrancabermeja, San Gil, Socorro, Málaga y Barbosa.

**El cálculo de la muestra** se realizó sobre los cuatro estratos provenientes del segmento de naturaleza del consumo: usuarios residencial, oficial, industrial y comercial.

Cuadro 2. Distribución de la muestra según segmento de consumo

TIPO DE CLIENTE	TAMAÑO MUESTRAL
Residencial	381
Oficial	150
Comercial	354
Industrial	253

Estas muestras se calcularon con un Nivel de Confianza del 95% y un Error Muestral del 5%, igualmente el tamaño de muestra de los Clientes Residenciales fue estratificado (distribuido en la muestra), con base en el criterio de estrato socioeconómico (1 a 6), teniendo en cuenta su peso ponderado sobre la población que se tuvo en cuenta para tomar la muestra.

### **Técnica de recolección de la información**

Para asegurar un proceso paralelo y articulado, en la recolección de la información se aplicaron en forma rigurosa, los instrumentos de entrevista estructurada, observación directa, entrevista semi-estructurada y el taller. Estas actitudes fueron registradas en un diario de campo, continuamente observadas dentro de la empresa (áreas mostradas en el Anexo C - fotográfico) y fuera de ella (contacto telefónico), lo cual garantiza una mayor información, validez y confiabilidad al instrumento utilizado, dado que corresponde a la memoria fidedigna en todo proceso investigativo.

- Entrevista estructurada: instrumentos aplicados a los 381 clientes residenciales y los 657 no residenciales de la ESSA, mediante sendas encuestas conformadas por preguntas de tipo cerrado y abierto, con selección múltiple y dicotómica; cuyos formatos se describen en la sección 4.2.4. La aplicación del instrumento fue personal e *in situ* para los Clientes Residenciales (área de Atención al Cliente, Anexo C); mientras que a los Clientes No Residenciales, se les aplicó telefónicamente.
- La Entrevista semi-estructurada: realizada con los cinco (5) ejecutivos relacionados en la sección 4.1, con el propósito de recabar información sobre el conocimiento interno y manejo gerencial que poseen como *responsables de procesos*.
- La Observación Directa: técnica utilizada durante todo el proceso de investigación que tiene como objetivo la descripción de comportamientos y actitudes de los clientes (individual y grupal) en todas las situaciones inherentes al servicio. Los registros se sistematizan en un diario de campo.

#### 4.2.4 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

##### Encuesta Clientes Residenciales

Buenos días o buenas tardes, mi nombre es -----, pertenezco al departamento de mercadeo de la Electrificadora de Santander, ESSA E.S.P. Estoy realizando una encuesta para analizar y mejorar la relación cliente-empresa en la gerencia de comercialización y brindarles un mejor servicio.

Agradezco me permita unos minutos de su tiempo, para responder algunas preguntas :

Fecha-----Sexo-----Edad-----  
Ocupación-----Barrio-----Clase de usuario-----

- 1) Cómo considera el servicio de energía eléctrica en su lugar de residencia ?  
a. Bueno \_\_\_ b. Regular \_\_\_ c. Deficiente \_\_\_
- 2) De las siguientes dependencias, **con cuál** se ha relacionado y **cómo** lo han atendido ?  
a. Atención al cliente a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
b. Servicios a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
c. Facturación a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
d. Control pérdidas a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
e. Cartera a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
f. Mercadeo a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido  
g. Central maniobras a. Excelente b. Aceptable c. Insuficiente d. No atendido
- 3) Qué clase de servicio ha tenido que efectuar en la empresa ?  
a. Reclamo-facturación e. Revisión-contador  
b. Solicitud-reconexión f. Reclamos-corte injustificado  
c. Solicitud-instalación contador g. Solicitud-financiación deuda  
d. Reclamos-daños h. Información por conmutador
- 4) En general, cómo ha sido la respuesta del servicio solicitado ante esas dependencias ?  
a. Oportuno b. Lento c. Sin solución
- 5) Considera que la empresa cuenta con procedimientos y sistemas adecuados ?  
a. Si b. No
- 6) La empresa cuenta con instalaciones de cartera, para que como usuario se sienta cómodo ? a. Adecuadas \_\_\_ b. Aceptables \_\_\_ c. Inadecuadas
- 7) Qué recomendaciones le haría a la empresa para proyectar una imagen positiva ?  
\_\_\_\_\_
- 8) Qué tipos de publicidad conoce referente a la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.?

- a. Impresa (volantes, afiches, plegables, cartillas)
- b. Radial
- c. Televisiva

Gracias por su colaboración

### Encuesta Clientes No Residenciales

Buenos días o buenas tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, pertenezco al Departamento de Mercadeo y Ventas de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.. Estoy realizando una encuesta para analizar y mejorar la relación cliente-empresa a través de la Gerencia de Comercialización y brindarles un mejor servicio. Agradezco, me permita unos minutos de su valioso tiempo, para responder algunas preguntas :

FECHA \_\_\_\_\_ TEL \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL FUNCIONARIO \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_  
 CLASE DE USUARIO \_\_\_\_\_ REG. \_\_\_\_\_ No. REG. \_\_\_\_\_  
 NIVEL DE TENSION 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_ CONSUMO (Kwh o \$) \_\_\_\_\_

1) Tipo de usuario: a. Industrial \_\_ b. Comercial \_\_ c. Oficial \_\_

2) Cómo considera el servicio de energía eléctrica en su industria?

a. Bueno \_\_ b. Regular \_\_ c. Mala \_\_

Si responde Regular o Malo, preguntar Por qué? \_\_\_\_\_

3) Califique los siguientes aspectos del Servicio de la ESSA E.S.P :

a) Asesorías Técnicas      Excelentes \_\_ Buenas \_\_ Regulares \_\_ Pésimas \_\_

No ha recibido \_\_ Si no ha recibido, Qué tipo de Asesoría Técnica le gustaría recibir?

1. Cambio de Nivel \_\_
2. Ahorro de Energía \_\_
3. Asesoría Ambiental \_\_
4. Servicios de Mantenimiento Preventivo y Predictivo \_\_
5. Información sobre regulaciones tarifarias (CREG) \_\_
6. Todas las anteriores \_\_
7. Ninguna \_\_

b) Sistema de Facturación y Reparto

Excelente \_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_ Pésimo \_\_

c). Atención al Cliente      Excelente \_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_  
 Pésimo \_\_

d) Agilidad en la solución de problemas técnicos u operativos

Excelente \_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_ Pésimo \_\_

4) Qué recomendaciones le haría a la ESSA E.S.P. para mejorar el servicio que ofrece a su industria? \_\_\_\_\_

### 4.3 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis descriptivo de la información recopilada, se procesaron los resultados obtenidos de los informantes (clientes residenciales y no residenciales). La información recolectada a través de la encuesta se sistematizó así:

- Se codificaron las entrevistas
- Se tabularon las respuestas
- Se elaboraron las gráficas, dando prioridad analítica a los stakeholders del servicio al cliente.
- Se realizó un análisis estadístico integrado, codificándose como “conclusiones del estudio del mercado

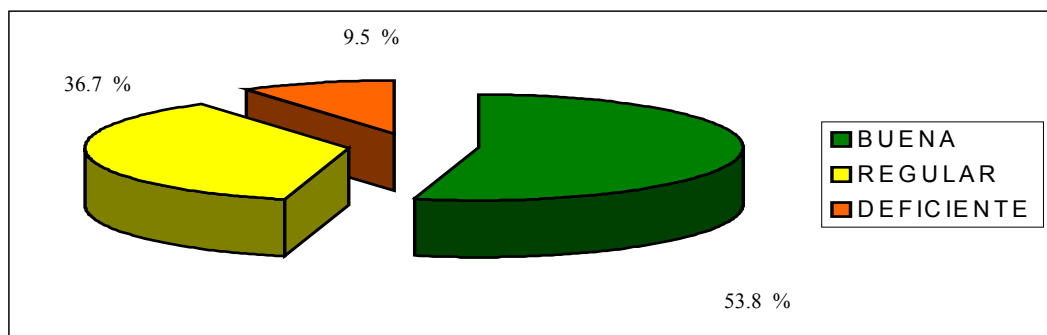
#### 4.3.1 Descripción de resultados para Clientes Residenciales

##### 1. Calificación del servicio de prestación domiciliaria residencial

Calificación del servicio de energía eléctrica residencial

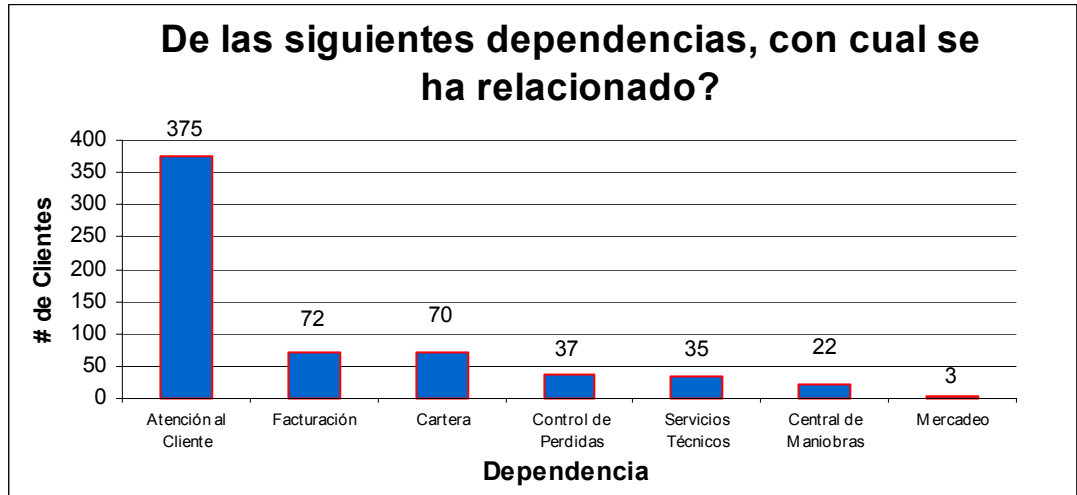
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	205	53.8 %
Regular	140	36.7 %
Deficiente	36	9.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Andrés Reyes Gómez y Ligia Marcela Noriega Carrizosa – Noviembre de 2003



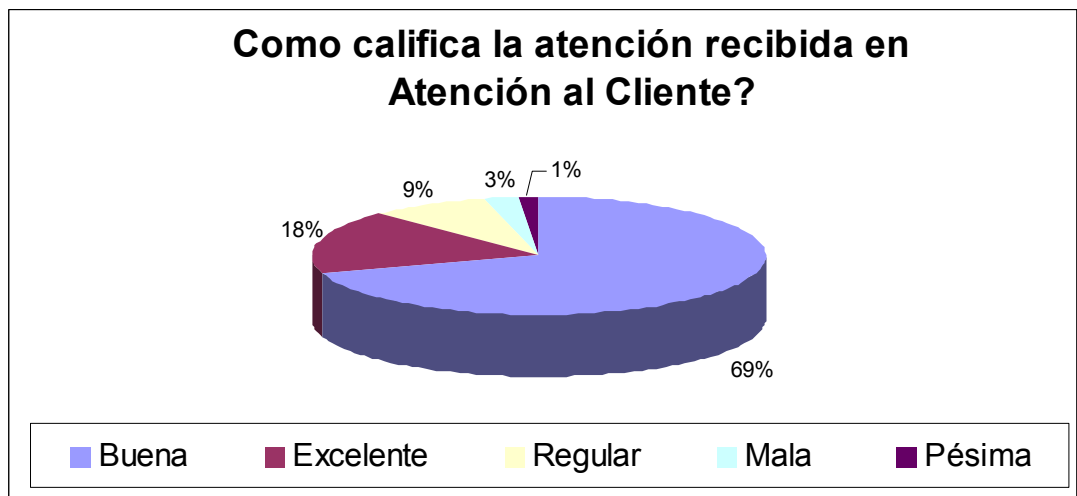
Calificación del servicio de energía eléctrica residencial

2. Descripción del tipo de dependencia, con las cuales el cliente residencial ha tenido un contacto directo, para efectos de atención relacionada con el servicio de energía eléctrica recibido en su domicilio.



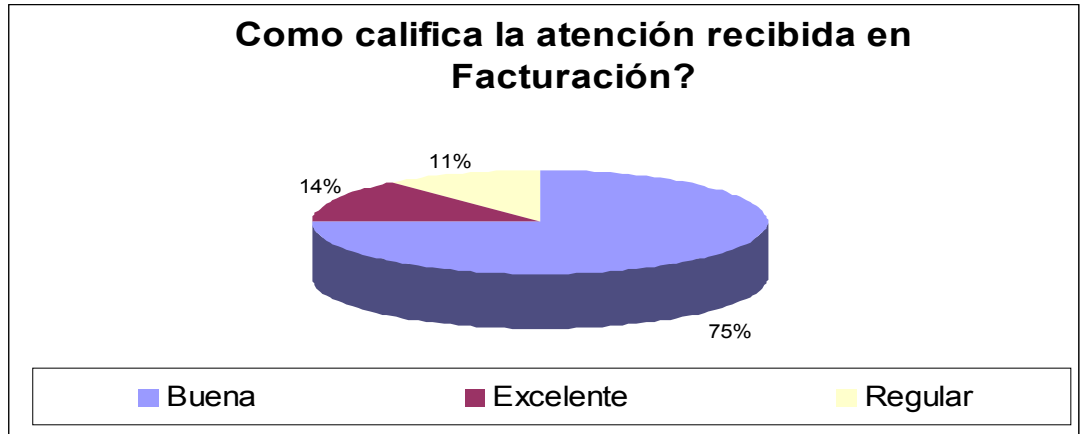
El nivel de calificación del servicio (atención) por dependencia se describe gráficamente a continuación:

Área de Servicio al Cliente:

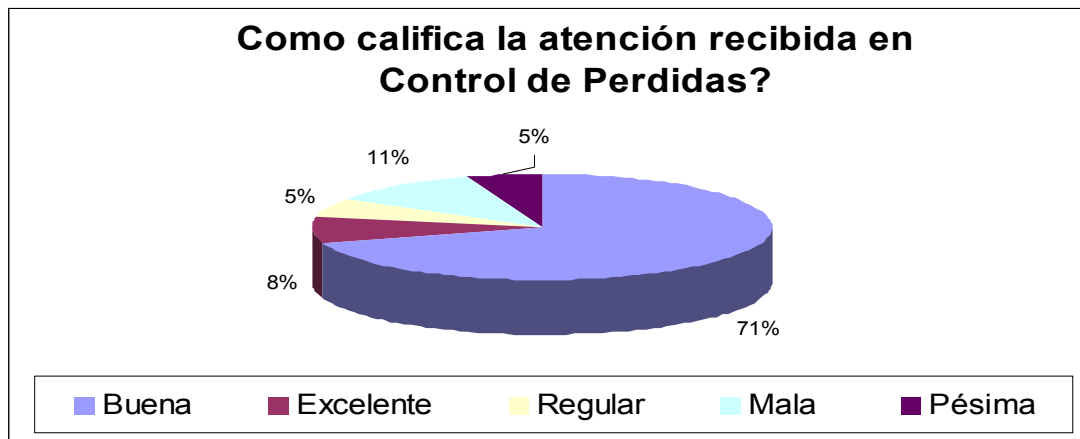




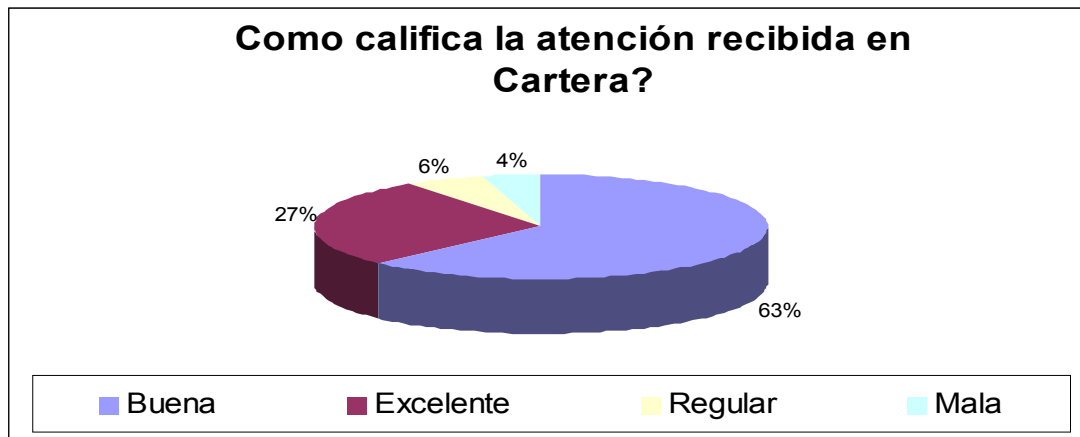
Área de Facturación:



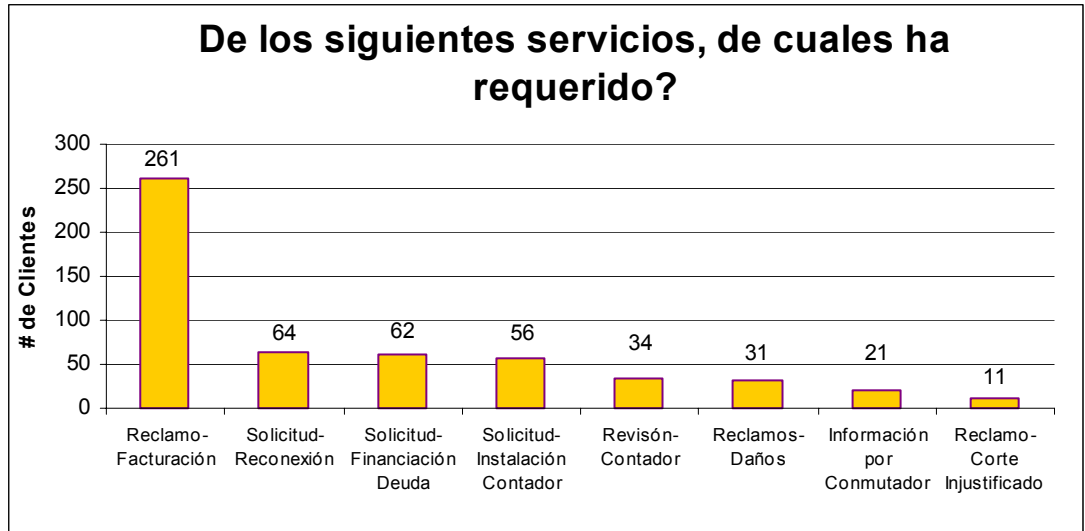
Área de Control de Pérdidas:



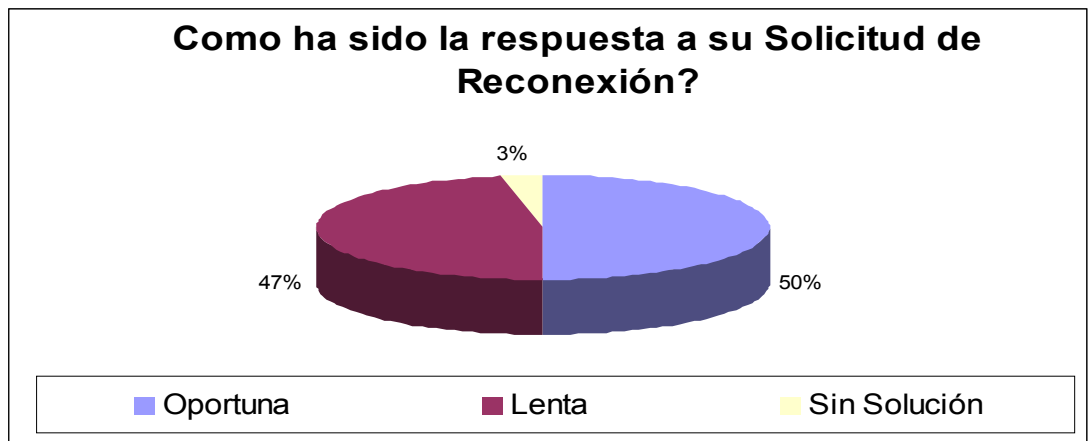
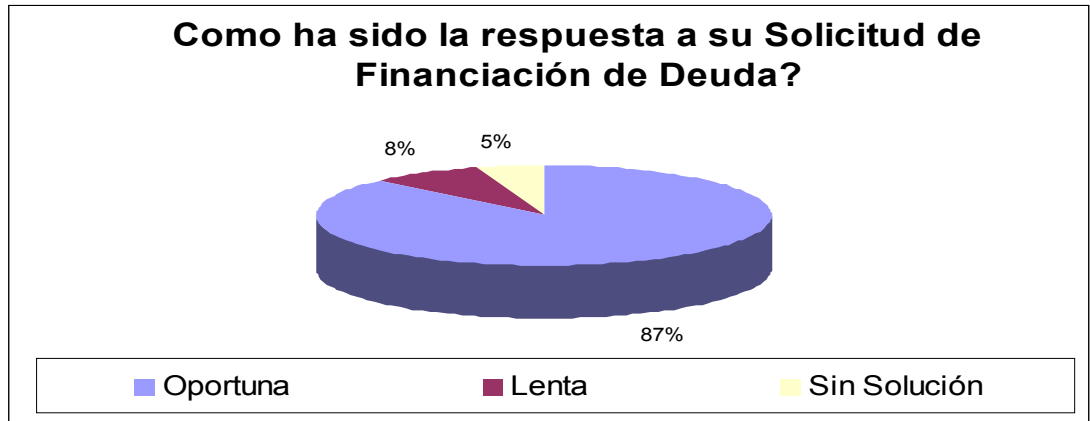
Área de Cartera:



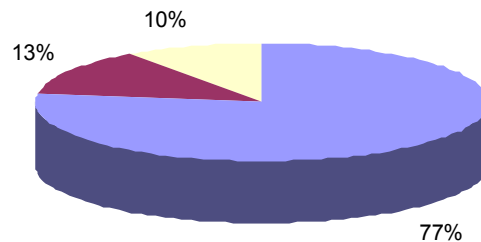
3. Descripción del tipo de servicio solicitado en la empresa



4. El nivel de respuesta a una solicitud específica, se describe a continuación:

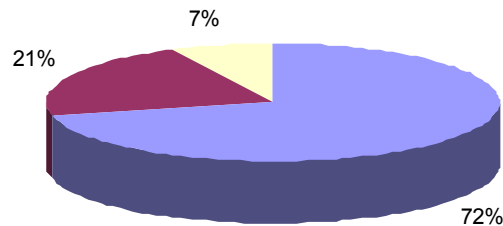


### Como ha sido la respuesta a su Reclamo por Facturación?



■ Oportuna      ■ Lenta      ■ Sin Solución

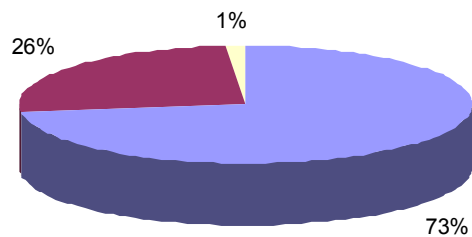
### Como ha sido la respuesta a su Solicitud de Instalación de Contador?



■ Oportuna      ■ Lenta      ■ Sin Solución

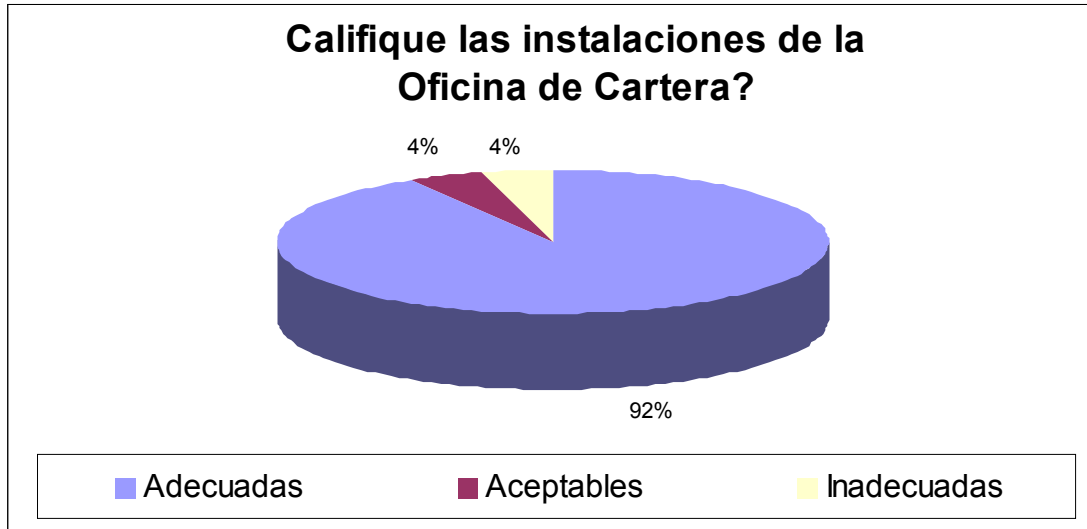
#### 5. Eficiencia de los procedimientos y sistemas actuales

### Considera que la empresa cuenta con Procedimientos y Sistemas Eficientes?

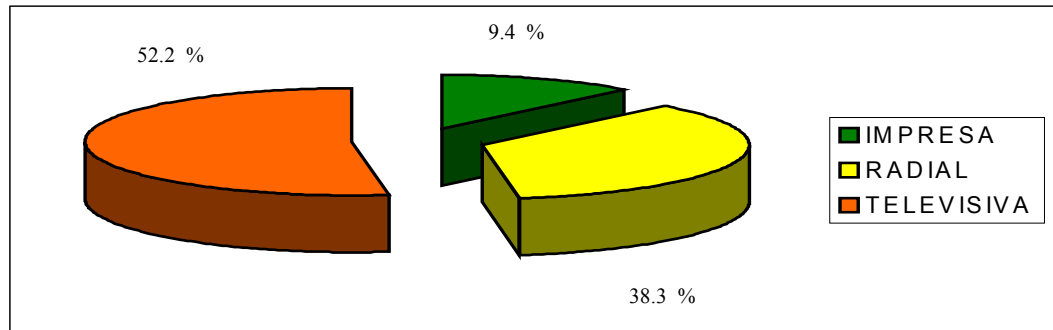


■ SI      ■ NO      ■ Ns/Nr

6. Percepción sobre la comodidad en la oficina de cartera, vital para la prestación del *inmenso volumen de solicitudes* de refinanciación, reliquidación y plan alivio

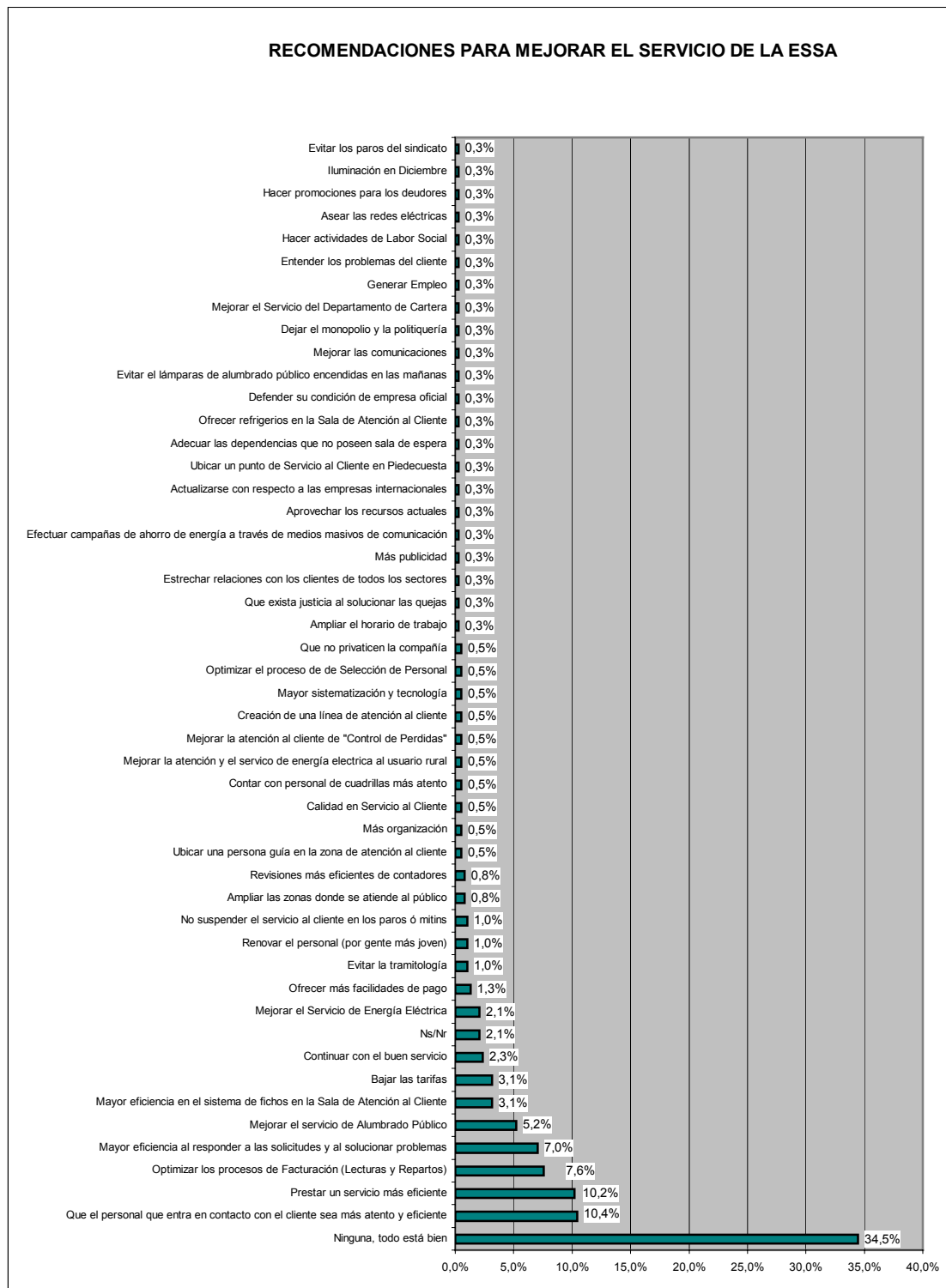


7. Tipos de publicidad conoce referente a la ESS.A. E.S.P.



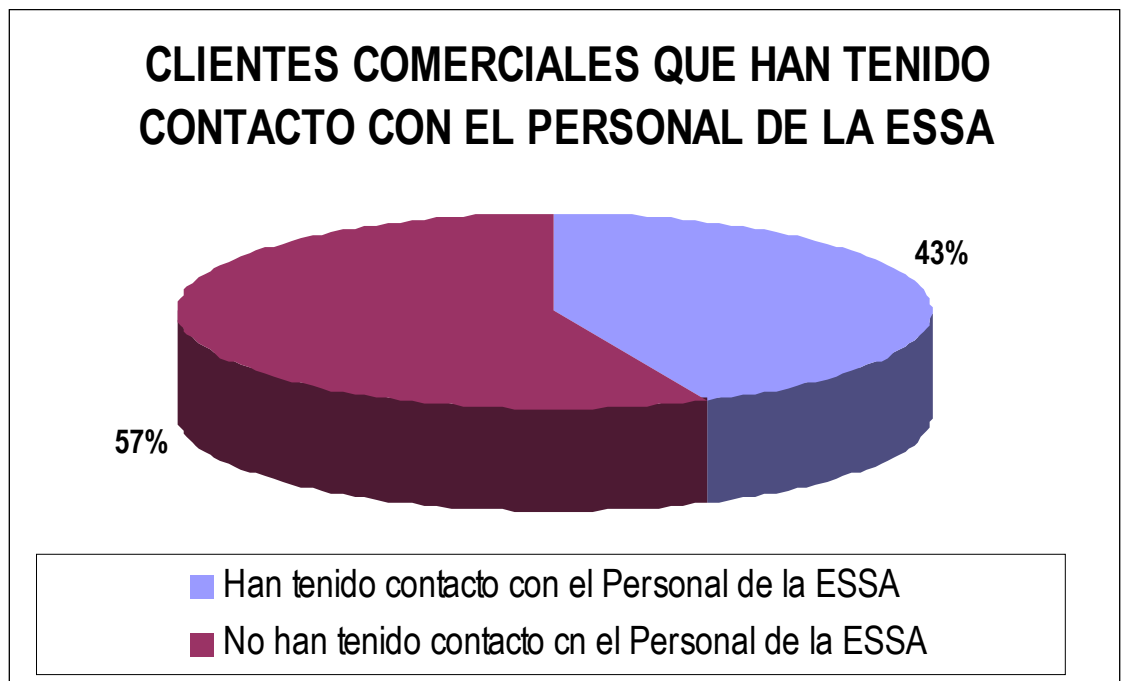
Publicidad corporativa reconocida por los clientes residenciales de la ESSA ESP.

8. Recomendaciones del cliente residencial para el mejoramiento de procesos de la ESSA ESP., para proyectar una imagen positiva



#### 4.3.2 Descripción de resultados para Clientes No Residenciales

1. Tipo de cliente no residencial que solicitó los servicios a la ESSA ESP



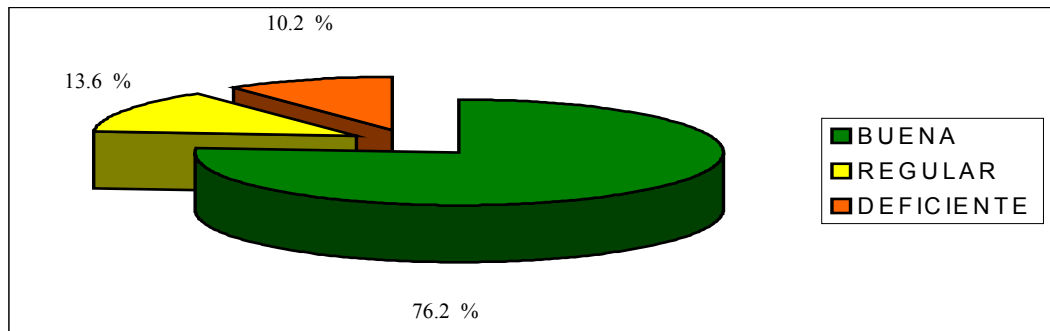


## 2. Calificación del servicio de energía eléctrica no residencial

Calificación del servicio de energía eléctrica no residencial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	501	76.2 %
Regular	89	13.6 %
Deficiente	67	10.2 %
<b>TOTAL</b>	<b>657</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Andrés Reyes Gómez y Ligia Marcela Noriega Carrizosa – Noviembre de 2003



Calificación del servicio de energía eléctrica no residencial

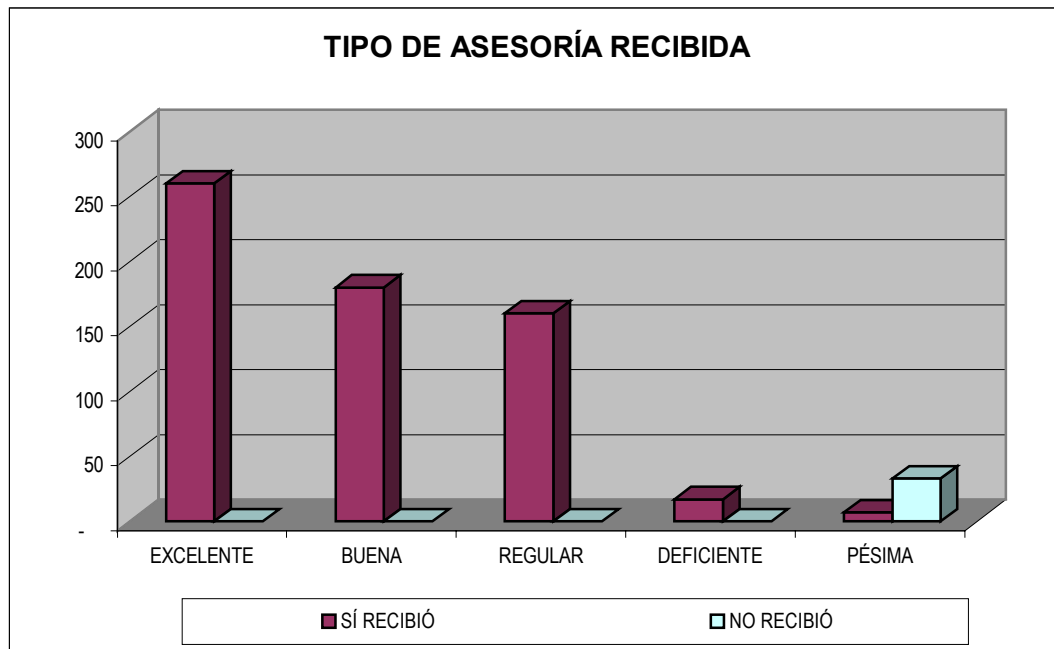
3. a) Evaluación del servicio de asesorías prestado por la ESSA ESP.

Asesoría Recibida por la industria

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	PÉSIMA
SI RECIBIÓ	260	180	160	17	7
NO RECIBIÓ	-	-	-	-	33

Fuente: Jorge Andrés Reyes Gómez y Ligia Marcela Noriega Carrizosa – Noviembre de 2003

La figura muestra el cruce de las dos variables propuestas para la asistencia técnica industrial, respuesta a la solicitud vs. calidad de la asesoría recibida.



Asesoría Recibida por la industria

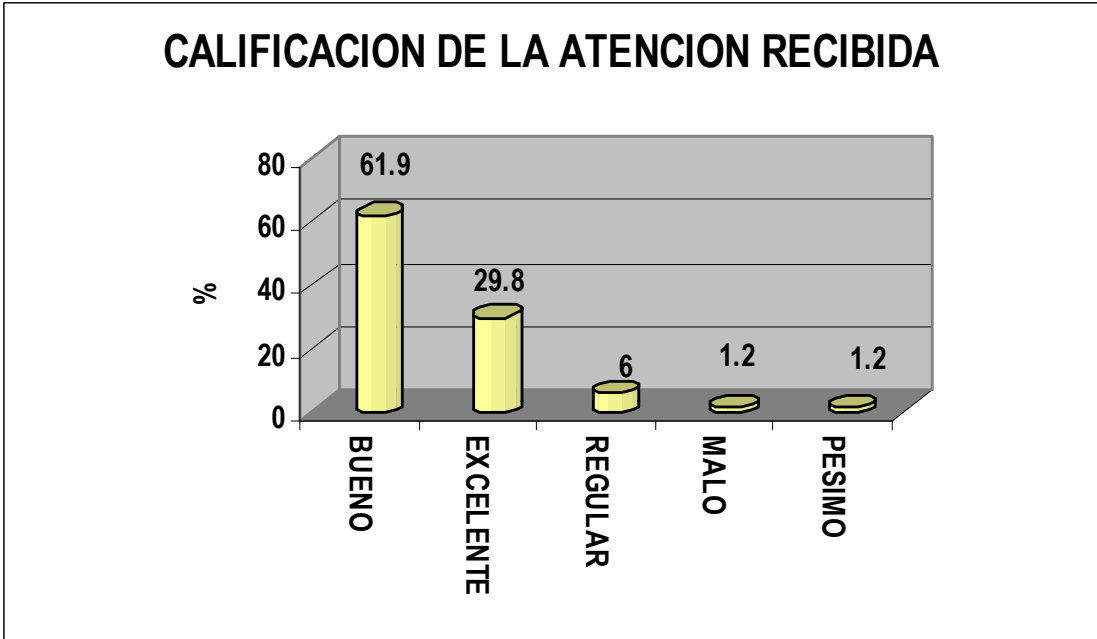
**TIPO DE ASESORÍA TÉCNICA RECIBIDA**

Las opciones corresponden a una *medición de eventos independientes*, es decir su respuesta es absoluta (respondida sin equanon y su porcentaje es referido al 100%)

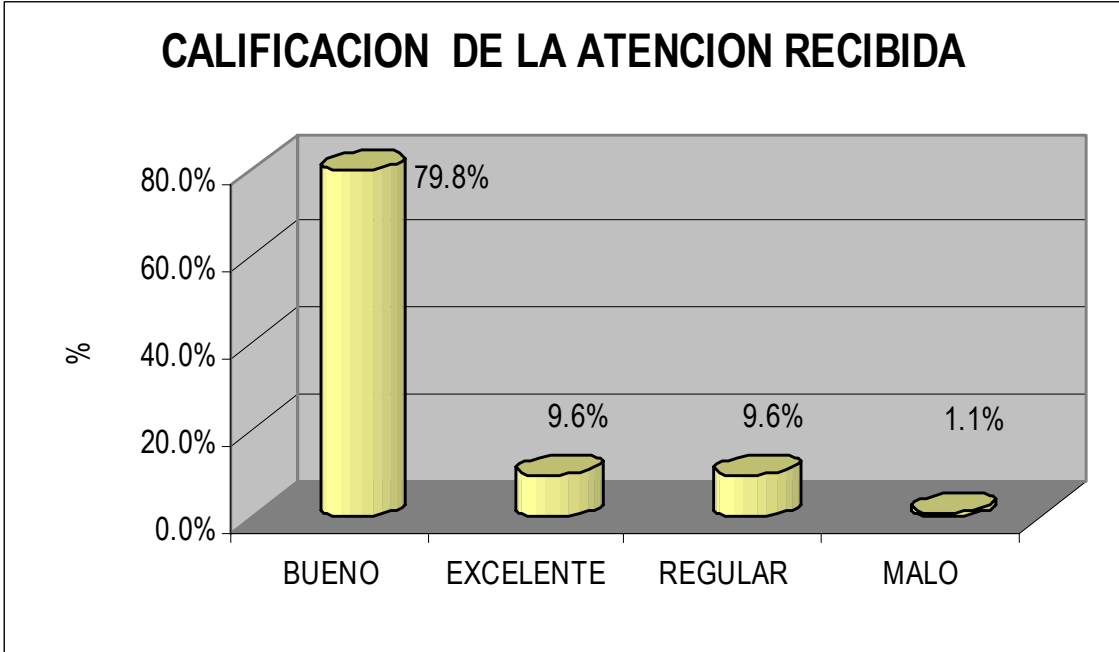
- Cambio de Nivel: 35% de los clientes no residenciales
- Ahorro de Energía: 93% de los clientes no residenciales
- Asesoría Ambiental: 61% de los clientes no residenciales,
- Servicios de Mantenimiento Preventivo y Predictivo: 28%
- Información sobre regulaciones tarifarias de la Comisión Reguladora (CREG): 95%
- Todas las anteriores: 93% de los clientes no residenciales



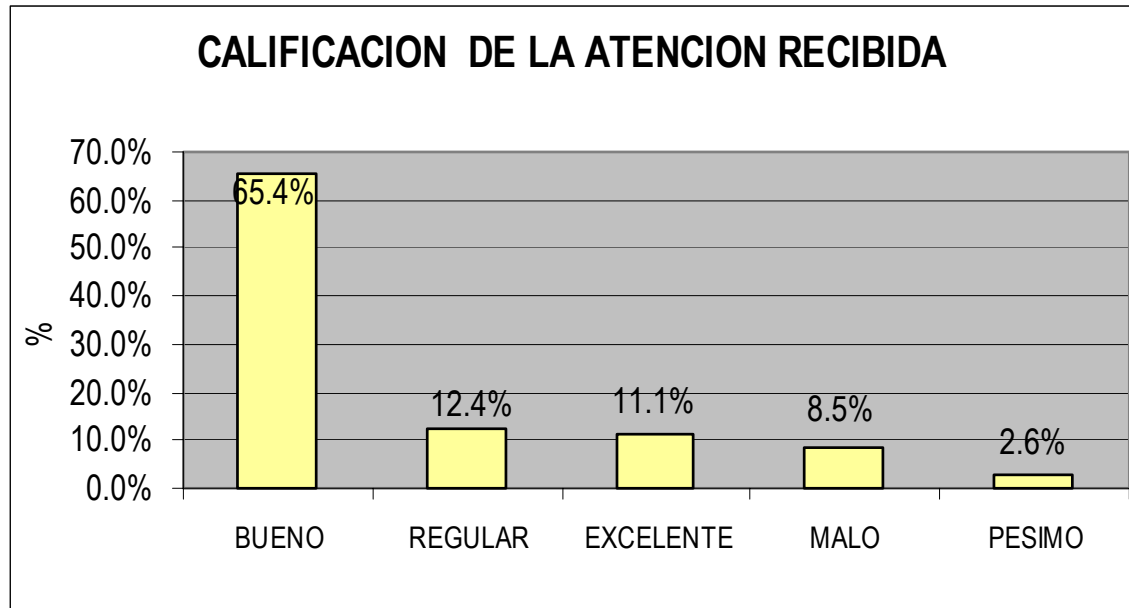
b) Calificación dada respecto a la atención recibida en Facturación y Reparto



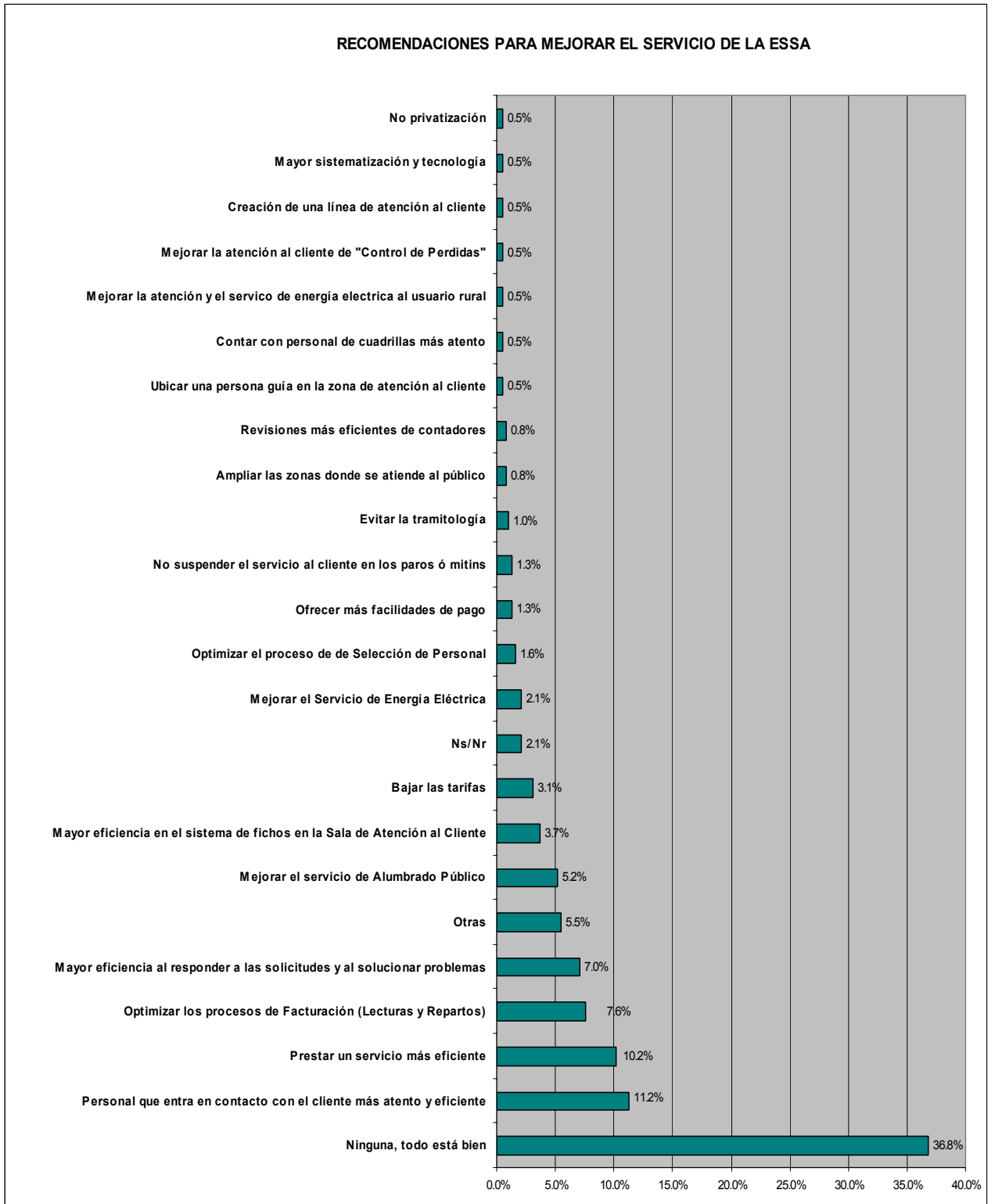
c) Calificación dada respecto a la atención recibida en Atención al Cliente



d) Calificación dada respecto a la atención recibida en la solución de problemas técnicos u operativos, medida en términos de agilidad (oportuna).



#### 4. Recomendaciones del cliente no residencial para mejorar el servicio de prestación del servicio de energía eléctrica industrial



#### 4.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL MERCADO

Para la construcción discursiva de estas conclusiones, se partió del soporte técnico que indexan los resultados obtenidos de la información primaria estructurada (clientes externos residenciales y no residenciales), semiestructurada y de observación participante con el cliente interno (personal directivo responsable de los procesos pertinentes y concomitantes).

Al analizar en forma rigurosa **toda** la información recopilada de los informantes mencionados y de la fuente secundaria (representada por la "Investigación de mercados del departamento de mercadeo, realizado por la ESSA en marzo de 2001-Anexo E), los autores sistematizan los aspectos más contundentes y objetivos, necesarios para diseñar las estrategias proactivas para la formulación de la propuesta de mejoramiento de la Unidad de Atención al cliente.

Con base en esta síntesis metodológica, se coligen las siguientes conclusiones:

- Las zonas geográficas donde están concentrados la mayor cantidad de clientes de la ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. son las de Bucaramanga y Barrancabermeja, que juntas representan un 75% de su población. Se puede resaltar el peso que tiene en la población de clientes la zona de San Gil (7.6%), la cual geográficamente está muy cerca de la zona de Socorro, que junto a la de San Gil representarían un 12.31%. Fuente documental ESSA ESP., junio de 2003.
- Observando la clara diferencia que existe entre un Cliente Regulado y un Cliente No Regulado es conveniente que el Área de Atención al Cliente de la ESSA E.S.P. promueva zonas de atención perfectamente delimitadas para cada uno de estos segmentos, diseñadas especialmente para atender a sus necesidades particulares. Para el caso de la zona de Clientes No Regulados, esta debe tener contacto directo con el Departamento de Mercadeo y Ventas, dependencia de la compañía que por su naturaleza es la que canaliza sus requerimientos. Fuente: Gerencia Comercial y observación participante.
- Aproximadamente el 19% de los Clientes Residenciales de la ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. que han visitado las instalaciones del Área de Atención al Cliente, han tenido que dirigirse adicionalmente a alguna otra dependencia de la Gerencia de Comercialización (Facturación, Cartera, Control de Perdidas, Etc...) para resolver sus inquietudes.
- Los Clientes Residenciales le dan en general una calificación óptima a la atención que reciben en el Área de Atención al Cliente, el 87% de las calificaciones oscilan entre "Buena" y "Excelente".
- Se presenta un comportamiento similar al momento en que los Clientes Residenciales califican la atención recibida del resto de dependencias de la Gerencia Comercial (Facturación, Cartera y Control de Perdidas), en promedio un 80% de las calificaciones oscila entre "Buena" y "Excelente".

- El requerimiento por el que más acuden los Clientes Residenciales al Área de Atención al Cliente de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. es el de “Reclamo Facturación”, donde la persona que presenta la reclamación expresa que no está de acuerdo con los parámetros que se tuvieron en cuenta para facturar
- Existen algunos requerimientos que presentan resultados preocupantes en su capacidad de respuesta, casos donde la percepción de que esta es “Lenta” o “Sin Solución” oscila entre un 25% a un 50%.
- Los Clientes Residenciales tienen buena percepción de las instalaciones del Área de Atención al Cliente de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. y del resto de las dependencias de la Gerencia Comercial, en todos los casos un 85% o más de los clientes consideran que estas son “Adecuadas”.
- A pesar de no ser muy alto el porcentaje (56%) de los Clientes Oficiales que han tenido contacto con personal de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., aproximadamente un 92% de los que si han tenido contacto tienen una buena percepción de la atención recibida, pues consideran que esta es “Buena” ó “Excelente”.
- A diferencia del segmento anterior, los Clientes Industriales han tenido en un mayor porcentaje (70%) contacto con personal de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. En este caso igualmente la percepción de la Atención recibida es buena, aproximadamente un 90% piensa que esta es “Buena” ó “Excelente”.
- Los Clientes Comerciales son los que menos han tenido contacto con personal de la ESSA. E.S.P. (43%) y al mismo tiempo son el segmento que tiene el porcentaje más alto de calificaciones susceptibles de mejorar en lo relacionado con la Atención recibida, alrededor del 25% consideran que esta es “Regular”, “Mala” ó “Pésima”.

#### **4.5 ASPECTOS IDENTIFICADOS EN EL ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA OFICINA**

La estructura del mercado de la Electrificadora de Santander, esto es el hecho de que su gran base de usuarios tenga necesariamente que recurrir a sus servicios, sin oportunidad de escoger entre otros proveedores, ha llevado a que para la Dirección de la empresa, la atención a las necesidades de sus clientes no sea una preocupación urgente o prioritaria y en muchos casos la función de atención al cliente ha sido relegada a un segundo plano.

Es así como encontramos que durante muchos años, la ESSA S.A. ESP, apenas si ha evolucionado en esta función, la cual fue prácticamente relegada de los planes de mejoramiento y modernización que evidentemente se han presentado en otras áreas.

De hecho la atención al cliente se ha relegado y es solo una dependencia pequeña de la Gerencia de Comercialización, sin que merezca la atención permanente de la Gerencia General de la empresa y de sus directivos, atención que se ha centrado regularmente en las áreas técnicas.

No existe una Cultura de Servicio al interior de la empresa, los funcionarios de todas sus áreas trabajan de espaldas a los clientes, percibiéndolos como una gran masa de personas o viéndolo en su contacto directo e individual como una fuente de problemas, pues en muchas oportunidades cuando estos se acercan a la empresa, lo hacen para buscar solución a necesidades insatisfechas.

Dada la estructura burocrática de la ESSA S.A. ESP y por los procedimientos que se tienen, muchas veces el usuario encuentra como respuesta a sus requerimientos de servicio un “no se puede”, “no puedo resolverlo yo, tiene que hablar con mi superior o su solicitud debe ir a un comité”, con lo cual se generan graves deficiencias en la atención a los clientes de las cuales los empleados no se consideran culpables pues ellos están actuando dentro de lo establecido por el sistema.

La empresa no tiene una percepción clara de cuales son los Atributos de Servicio para los usuarios. Si bien el suministro de energía eléctrica se efectúa de manera razonable (esto es de forma continua, en los niveles de tensión adecuados) otros factores como facturación, precio o puntos de atención, no han sido vistos al interior de la empresa como factores determinantes de la calidad del servicio que se ofrece.

En concordancia con lo anterior, se encuentra que no existe un sistema formal de comunicación empresa – usuario, que permita conocer sistemáticamente cuales son los requerimientos de los clientes y sus necesidades de servicio.

La oficina de atención al cliente no tiene definida cual es su Misión, ni como la actividad que desarrolla debe contribuir al logro de la Misión Corporativa.

La oficina de atención al cliente no cuenta con Manuales de Procesos definidos y documentados, por lo que los mismos se efectúan de acuerdo a la costumbre sin que se pueda asegurar su calidad.

La empresa no se preocupa de mejorar el perfil de los empleados que laboraban en el área y por el contrario pertenecer a la misma fue visto como un castigo, por el alto volumen de trabajo que conlleva y por las dificultades que atender público trae.

El nivel de empoderamiento de los empleados del área es mínimo.

No existe un programa de capacitación formal para los empleados del área y por el contrario la empresa efectúa esfuerzos aislados que responden más a situaciones coyunturales, a ofrecimientos de servicios, que a un plan de desarrollo, con objetivos de crecimiento en periodos determinados.

Si bien la Oficina de atención al Cliente, tiene en la ciudad de Bucaramanga, doscientos mil usuarios potenciales, su ubicación hace que muchos de ellos deban efectuar grandes desplazamientos para su utilización

Existe desconocimiento del manejo del Sistema Comercial y este es utilizado en mínima proporción frente a las posibilidades que posee. La operación del Sistema no se encuentra documentada y por tanto para efectuar procesos nuevos se debe acudir siempre al Ingeniero Administrador.

El manejo estadístico de la información del Sistema es escaso y se utiliza más bien para cumplir exigencias de organismos de control, pero no para el proceso de toma de decisiones corporativas que conlleven mejoras en el servicio ofrecido por la empresa.

El área de la oficina de atención al cliente es bastante inadecuada, pues es encerrada, oscura, con deficiente ventilación y en muchas oportunidades insuficiente para atender a todos los usuarios que hacen uso de ella.

Existen muy pocas líneas telefónicas para esta área, por lo cual para obtener muchos servicios que podrían ser solicitados telefónicamente, el usuario debe trasladarse hasta las instalaciones de la empresa.

Dado que no todas las solicitudes de los usuarios pueden ser resueltas por la oficina de atención al Cliente, el usuario muchas veces, después de haber efectuado una cola en esta oficina, deberá desplazarse hasta los departamentos de cartera, facturación o control de perdidas, para obtener respuesta a su requerimiento.

Dentro de las áreas que prestan servicios a los clientes, pero no están adscritas a la oficina de atención al cliente, la conciencia de los empleados sobre la importancia del servicio es en muchos casos mínima, es así como procedimiento en el área de cartera son vistos más como un favor o un castigo que se le da al usuario, que a procedimientos claramente definidos por la empresa y a la cual tienen derecho a acceder la persona que requiera una reestructuración de su pago.

## 5. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 5.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA FORMULACIÓN

La Estrategia del Servicio al Cliente debe estructurarse en ocho (8) pilares :

- El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena logística del servicio
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa su productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios públicos domiciliarios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa.

Quien sino el mismo cliente puede brindar a la organización, la confiabilidad y la validez del adecuado servicio que se le presta; empero, la tarea de evaluación del cliente y la actitud de la empresa, no será del todo confiable si no se introduce al cliente en la tarea.

Aunque con los parámetros anotados se puede aseverar la validez racional del servicio al cliente, los autores realizaron el análisis teórico y el trabajo práctico mediante el estudio diagnóstico del capítulo anterior, sobre el nivel de estos aspectos críticos o stakeholders del servicio al cliente de empresas de servicios públicos domiciliarios.

En consecuencia, fundamentados en sus resultados cuantitativos y cualitativos, los autores pueden precisar que los puntos críticos para la formulación de la propuesta son:

*La atención más personalizada o contacto cara a cara*

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente... Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.



El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia en cuanto a respeto a las personas, sonrisa al momento de conversar con el cliente, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa), ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, no dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

#### *Trato diferenciado: relación con clientes difíciles*

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. La ESSA ESP no se puede ver afectada por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal debe comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos. Cada situación representa, un atributo de esta herramienta.

#### *Atención telefónica*

Es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. No importa si se está diseñando cualquier sistema de servicio al cliente, como en este caso; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido; dado que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de cinco veces.

#### *La comunicación por correo físico y/o electrónico*

Representa otro elemento del servicio al cliente y a pesar de que parezca inconsistente, por la irrupción de la comunicación vía electrónica, es imprescindible en el tema, avocarnos al mercado domiciliario, debido a que el mercado de destino del servicio no asegura que el cliente disponga de los medios de hardware y software para acceder al correo electrónico. Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso concluimos que la correspondencia, debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos con información a granel o no clasificada. En servicios públicos, el cliente debe ser atendido "personalizadamente" por este medio.

#### *La atención de reclamos y cumplidos*

Es otro punto donde convergen los autores, dado que, atender una queja conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica informalmente con el Cliente Potencial (no cliente) y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe

atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. En servicio al cliente, "cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido", porque así será más fácil evidenciar las fallas y lo que se puede hacer al respecto para mejorar el servicio.

#### *Infraestructura física y técnica*

Representa uno de los principales elementos del servicio al cliente, la sala de espera, los cubículos de atención, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Aunque obviamente habrá que dirigirnos a la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad (no se trata de adecuar "edificios inteligentes", por efecto de costos y de capacidad ociosa.

La propuesta que se está formulando para el mejoramiento para el Área de Atención al Cliente en la ESSA debe ser el punto de partida para construir los indicadores de gestión (Cuadro de Mando integral de Kaplan y Norton)<sup>14</sup>, para el la calidad del servicio en cuanto atención al cliente del mercado energético (distribución domiciliaria), para que posteriormente y con base en indicadores de clase nacional y mundial, se realicen procesos de Benchmarking, ejemplo con EPM y CODENSA para potenciar el desarrollo competitivo del paradigma emergente del servicio, *Respuesta Efectiva Al Cliente*.

Teniendo en cuenta el Problema de Investigación y las conclusiones determinadas, la propuesta involucra 5 áreas estratégicas para el cuadro de mando:

#### ÁREA 1: SUMINISTRO DE ENERGÍA

Suministro de energía sin interrupción  
Suministro de energía sin variación  
Agilidad en el restablecimiento del servicio

#### ÁREA 2: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

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

#### ÁREA 3: FACTURA DE ENERGÍA

Entrega anticipada de factura  
Factura sin errores  
Facilidad de comprensión de información de la factura  
Disponibilidad de locales para el pago de la factura  
Fechas para el vencimiento de la factura

#### ÁREA 4: ATENCIÓN AL CLIENTE

Facilidad de contacto con la empresa  
Rapidez de los funcionarios en la atención al cliente  
Conocimientos de los funcionarios sobre la materia que atienden

---

<sup>14</sup> Kaplan y Norton. OP. Cit. P.33 . Cabe aclarar que este objetivo están fuera del alcance de este trabajo.

Claridad en la información proporcionada por el personal que atiende  
Calidad de atención (cortesía, respeto, amabilidad, buena voluntad)  
Plazos para resolver a las solicitudes de acuerdo con las necesidades  
Solución definitiva de los problemas  
Cumplimiento de los plazos definidos por la empresa para resolver las solicitudes

#### ÁREA 5: IMAGEN

Empresa ágil y moderna (sin burocracia)  
Empresa honesta, seria, transparente  
Empresa preocupada con la satisfacción de sus clientes  
Empresa que contribuye para el desarrollo de la comunidad  
Empresa preocupada con el medio ambiente  
Empresa en la cual se puede confiar, que presta informaciones verdaderas

La propuesta parte del hecho de ajustar la estructura organizacional, fusionando funciones de la oficina de peticiones quejas y reclamos (adscrita a la secretaría general), la unidad de ventas y servicios, departamento de servicios, departamento de ventas y facturación; para fusionarlas en la Unidad de Atención al cliente, evitando la dualidad de funciones entre dos de ellas y la desarticulación en la atención de quejas, por lo tanto el área de servicio al cliente será una unidad no solo física sino estructural. Así mismo, la atención al cliente en todas las Zonas, dependería del área funcional aquí propuesta. En la figura 1 (organigrama) aparecen resaltadas (sombreadas en color), las cuatro áreas que se integrarían en la Unidad de Servicio Al Cliente

En consecuencia, inicialmente se efectuó un rediseño de los procedimientos bajo los cuales funcionará la Oficina de Atención al Cliente, para rediseñar los manuales de funciones para los cargos que operarán la nueva oficina, de acuerdo con un análisis de cargos realizado por los autores para precisar los perfiles y funciones de los cargos a proveer.

## 5.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

**Procesos:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, en este caso, el Proceso Comercial de la ESSA, el cual incluye todos los procedimientos desarrollados por la Oficina de Atención al Cliente

**Procedimiento:** Un procedimiento es una serie de acciones ejecutadas en sucesión, las cuales se realizan para el logro de objetivos determinados.

A continuación se muestra una propuesta de desarrollo para los procedimientos que deben ser ejecutados por la Oficina de Atención al Cliente, en ellos se plasma la experiencia del Jefe de la Unidad de Facturación, Ingeniero administrados del Sistema de Comercial y de los funcionarios de la Oficina de Atención al Cliente, los diagramas de flujos de estos procesos se muestran en el Anexo B Rótulos B10 a B27

**Procedimiento para la emisión de un duplicado de la factura:**

Esta solicitud se efectúa generalmente cuando el cliente ha perdido su factura, o cuando desea conocer el valor actual de su deuda con la empresa. El procedimiento para su ejecución es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente.

El usuario solicita un duplicado de la factura.

El funcionario debe solicitarle al cliente el número de cuenta.

El funcionario entra en la opción Solicitudes del Sistema de Información Comercial SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC la opción emisión de duplicados.

Para crear el proceso, el funcionario debe registrar datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC

El funcionario concluye el proceso y entregar el duplicado de la factura al cliente.

#### Procedimiento para la emisión de un Estado de cuenta

Esta solicitud se efectúa generalmente cuando el cliente desea una certificación del valor actual de su deuda con la empresa. El procedimiento para su ejecución es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el estado de cuenta.

El funcionario debe solicitarle al cliente el número de cuenta.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo estado de cuenta..

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC y entregar el estado de la cuenta para la firma del Coordinador de Atención Integral al Cliente.

El funcionario concluye el proceso y entregar el estado de cuenta al cliente.

#### Procedimiento para efectuar ajustes por conceptos básicos facturados

Este procedimiento se autorizará para los funcionarios de la Oficina de Atención al cliente, si el ajuste solicitado por el usuario, cumple con los siguientes requisitos:

Las modificaciones de lecturas actuales que sean inferiores en consumo en los sectores:  
Residencial: Estrato 1 y 2 - 100 Kwh, Estrato 3- 150 Kwh, Estrato 4 - 200 Kwh, Estrato 5 y 6 - 300 Kwh; Comercial 400 Kwh; Industriales y Oficiales 600 Kwh.

Las modificaciones de valores por la suma de energía, alumbrado público, contribución y subsidio (conceptos básicos) se podrán realizar a una factura hasta por los siguientes valores: Residencial: Estrato 1 y 2 \$50.000 Estrato 3 y 4 \$100.000 y Estrato 5 y 6 \$150.000; Comercial \$300.000; Industriales y Oficiales \$500.000; siempre y cuando estos valores estén en el saldo anterior de la cuenta, más no en la facturación actual del mes y se generen como consecuencia de una modificación de la lectura anterior.

Los ajustes que superen los límites anteriores deberán remitirse automáticamente a la Unidad de Facturación para que se ejecuten por intermedio del Coordinador de Crítica. En el caso de que el ajuste no sea efectuado por la oficina de atención al cliente los documentos de soporte respectivos serán enviados con la debida firma del Jefe de la oficina que soluciona el reclamo a la Coordinación de Atención al cliente para la impresión de la factura y entrega al cliente.

### **Procedimiento para Ajustes de Conceptos básicos facturados:**

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El cliente usuario solicita el ajuste, adjuntando los siguientes soportes mínimos: Factura y lectura actual de su contador.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción ajustes del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

Si el ajuste se encuentra dentro de los rangos autorizados para la Atención al cliente, el funcionario realizará el ajuste en el SIC.

Si el ajuste se encuentra fuera de los rangos autorizados para la Atención al cliente, el funcionario debe transmitir automáticamente al Departamento de Facturación,

En el Departamento de Facturación el Oficial de Critica, verifica en sitio la información y realiza el respectivo ajuste en el SIC, generando un documento soporte que debe ser firmado por el Coordinador de Critica y el Jefe de Facturación.

El Departamento de Facturación debe remitir los soportes firmados al área de Atención al Cliente para que se soporte la emisión de la factura al cliente.

El Coordinador de Atención al cliente será el responsable de archivar los soportes de ajustes efectuados.

El funcionario concluye el proceso, imprime y entrega la nueva factura ajustada al cliente.

#### **Procedimiento para caducar créditos facturados**

Este ajuste se puede efectuar cuando el cliente solicite el pago total del crédito concedido con anterioridad. El procedimiento a ejecutar es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el pago total de su crédito

El funcionario debe solicitarle al cliente el número de cuenta, su última factura, el nombre e identificación del cliente.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo, cancelación total del crédito.

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC y entregar la factura actualizada al usuario.

### **Procedimiento para el traslado de una deuda:**

Este ajuste se efectúa cuando el usuario desea que sea un predio el que responda por la deuda que posee otro predio. El procedimiento para efectuar el ajuste es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el traslado de una deuda de un predio a otro.

El funcionario verifica si sobre esta deuda existe un crédito, en caso positivo procede a cancelarlo.

El funcionario debe solicitarle al cliente el número de cuenta, certificado de libertad y tradición donde se traslada la deuda, autorización por escrito y fotocopia de la cédula del dueño del predio, fotocopia de la cédula del solicitante, la solicitud por escrito de quien solicita el traslado de la deuda y copia de la factura sin mora del predio a trasladar la deuda.

El funcionario verifica que toda la documentación se encuentre en regla.  
El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.  
El funcionario debe seleccionar en el SIC la opción traslado de deuda y diligenciar la información requerida con base en la documentación adjuntada por el cliente.  
El funcionario concluye el proceso y archiva los documentos.

#### Procedimiento para el traslado de sanciones

Este ajuste se efectúa cuando el usuario desea que sea un predio el que responda por la sanción que ha sido impuesta a otro predio. El procedimiento para efectuar el ajuste es el siguiente

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el traslado de una deuda por sanción, de un predio a otro.  
El funcionario verifica si sobre esta deuda existe un crédito, en caso positivo procede a cancelarlo.

El funcionario debe solicitarle al cliente el certificado de libertad y tradición donde se traslada la sanción, autorización por escrito y autenticada del dueño del predio donde se incluye la sanción, fotocopia de la factura sin mora del predio al cual se le incluye la sanción, fotocopia de la cédula del dueño del predio, fotocopia de la cédula del solicitante y la solicitud por escrito de quien requiere el traslado de la sanción.

El funcionario verifica que toda la documentación se encuentre en regla.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC la opción traslado de sanción y diligenciar la información requerida con base en la documentación adjuntada por el cliente.

El funcionario concluye el proceso y archiva los documentos.

#### Procedimiento para el Cambio de Estrato de un Predio

Este ajuste es solicitado por el cliente, generalmente con el fin de disminuir el valor de su factura, el procedimiento para su ejecución es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el cambio de estratificación socioeconómica de su predio.

El funcionario debe solicitarle al cliente la siguiente documentación: el certificado original de estratificación socio-económica expedida por Planeación Municipal y una copia de la factura del predio.

El funcionario verifica que toda la información se encuentre en orden.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo cambio de estratificación y diligenciar basado en la documentación presentada por el cliente la información requerida por el sistema.

El funcionario concluye el proceso y archiva la documentación.

#### **Procedimiento para el cambio de datos básicos: suscriptor, dirección postal y de nomenclatura.**

El funcionario para efectuar este ajuste debe solicitar

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el cambio de datos básicos de un predio.

El funcionario debe solicitarle al cliente la siguiente documentación: fotocopia de la cédula del solicitante, requerimiento de cambio por escrito y el certificado de libertad y tradición del predio. En caso de cambio de nomenclatura se debe exigir el boletín expedido por Planeación Municipal y copia de la factura del predio.

El funcionario verifica que toda la información se encuentre en orden.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Solicitudes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo cambio de datos básicos y diligencia basado en la documentación presentada por el cliente la información requerida por el sistema.

El funcionario concluye el proceso y archiva la documentación.

### **Procedimiento para ajustes en la facturación por menor lectura facturada**

Este ajuste es solicitado cuando el usuario observa que la empresa le ha facturado un valor menor al de su consumo real. El procedimiento para efectuar el ajuste es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el ajuste, adjuntando los siguientes soportes: Factura y lectura actual de su contador.

El funcionario debe iniciar el proceso, entrando en la opción ajustes del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario efectúa el ajuste en el SIC

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC y entregar la nueva factura al usuario.

El funcionario concluye el proceso.

### **Procedimiento para ajustar facturas por intereses**

El funcionario puede efectuar este ajuste si está autorizado según normas vigentes. Actualmente rige el descuento de intereses por pago de contado o un crédito con el 30% de cuota inicial y saldo a 90 días para los estratos 1 o 2 y entidades oficiales. El procedimiento para efectuar el ajuste es el siguiente:

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita la rebaja de intereses

El funcionario debe solicitarle al cliente el número de cuenta.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Ajustes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC la opción ajustes por intereses.

El funcionario selecciona la información que exige el SIC, cual cédula del cliente, fecha y forma de pago autorizada.

El Sistema realiza el Ajuste

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC y entregar la nueva factura al usuario.

El funcionario concluye el proceso

### **Procedimiento para ajuste por Pagos equivocados**

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita el ajuste por pago errado.

El funcionario debe solicitarle al cliente la presentación de la factura cancelada, la factura que debía haber cancelado, la autorización por escrito firmada por el cliente del predio errado para trasladar el pago del predio equivocado al predio afectado y fotocopia de la cédula del solicitante.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción Ajustes en el SIC.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el Ajuste por pago errado.

El funcionario, registra los datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante

El Sistema realiza el ajuste aplicando el pago al predio correcto.

El funcionario debe seleccionar la opción de impresión en el SIC.

El funcionario concluye el proceso y entregar la nueva factura al cliente.

El funcionario archiva la documentación y termina el proceso

Procedimientos para la prestación de Servicios Técnicos

Procedimiento para la venta de energía en forma Provisional

Existen dos tipos de provisionales: Temporales o Cíclicos. El servicio temporal tiene un tiempo determinado y el servicio cíclico es indefinido.

### **Procedimiento para la venta de energía en forma Temporal**

Se entiende por servicio provisional temporal la energía vendida para las actividades tales como obras de construcción, soldadores, pulidoras, ciclo vías, alumbrado navideño, eventos sociales, deportivos, recreativos, culturales y comerciales; siempre y cuando el tiempo del servicio sea menor a 30 días.

El usuario se acerca a la ventanilla de atención al cliente

El usuario solicita la instalación del servicio provisional de energía.

El cliente debe adjuntar la siguiente información: fotocopia de la cédula o nit del solicitante, plano de localización. En caso de ferias o eventos se debe entregar el permiso de la Alcaldía Municipal.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe siempre solicitar la verificación y registrar el resultado en el SIC.

El funcionario debe realizar la liquidación del servicio de acuerdo a los parámetros establecidos en el SIC e imprimir la respectiva factura para el pago.

Una vez emitido el provisional el funcionario concluye el proceso.

Procedimiento para la instalación de un provisional cíclico



Se entiende por servicio de venta de energía provisional cíclico aquella energía que se consume en actividades tales como ventas ambulantes y motobombas; siempre y cuando el tiempo del servicio sea mayor a 30 días.

Este servicio deberá contar con el respaldo de una cuenta activa con medidor registrado en el SIC.

El procedimiento para efectuar esta venta es el siguiente:

El cliente solicita el servicio provisional, adjuntando los soportes descritos anteriormente, según el caso.

El cliente anexa la siguiente información: diligencie el formulario de solicitud del servicio, fotocopia de la factura del predio vecino, fotocopia de la cédula o nit del solicitante, plano de localización, certificado de libertad y tradición de un predio fiador, autorización escrita del dueño del predio fiador y se debe exigir el permiso de la Alcaldía Municipal.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como número de cuenta, fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe siempre solicitar la verificación y registrar el resultado en el SIC.

Los documentos entregados con por el cliente deben ser remitidos a la oficina de servicios técnicos para la creación de la cuenta en el SIC.

Una vez emitido el provisional el funcionario concluye el proceso.

### **Procedimiento para ingreso de clientes por matriculas nuevas**

Existen cuatro tipos de matriculas para clientes nuevos: urbanos con redes y/o transformadores de propiedad de la empresa, urbanos con redes y/o transformadores de propiedad particular, rurales con redes y/o transformadores de propiedad de la empresa, rurales con redes y/o transformadores de propiedad particular.

### **Procedimiento para el ingreso de clientes urbanos con redes y/o transformadores de propiedad de la empresa**

El cliente solicita en forma escrita el servicio de matricula nueva

El funcionario debe solicitar al cliente: diligenciar el formulario de solicitud del servicio, anexando la siguiente documentación: fotocopia de la cédula o nit, certificado de libertad y tradición vigente, fotocopia de factura de pago de un vecino inmediato (para definir ruta), boletín de nomenclatura expedido por Planeación Municipal, recibo de obra expedido por Planeación Municipal, certificado de estrato expedido por Planeación Municipal, certificado de uso del suelo (para zonas de alto riesgo) expedido por Planeación Municipal, plano de localización del predio, plano de localización eléctrico, verificación de redes de baja tensión, disponibilidad de servicio para cargas instaladas iguales o superiores a 10 Kw, protocolo de prueba de los medidores expedido por los Laboratorios certificados, copia de la parametrización del medidor (si el medidor es electrónico), paz y salvo del técnico electricista. A partir de 3 (tres) medidores instalados en un mismo predio, se debe presentar proyecto eléctrico vigente debidamente aprobado por la sección de programación y proyectos.

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe remitir los respectivos documentos a Servicios Técnicos para verificación y creación de la cuenta en el SIC.

Una vez creado el código de cuenta, el funcionario debe concluir el proceso e informar al cliente..

### **Procedimiento para el ingreso de clientes urbanos con redes y/o transformadores de propiedad particular**

El cliente solicita en forma escrita el servicio de matrícula nueva

El funcionario debe solicitar al cliente: diligenciar el formulario de solicitud del servicio, fotocopia de la cédula o nit, certificado de libertad y tradición vigente, fotocopia de factura de pago de un vecino inmediato (para definir ruta), boletín de nomenclatura expedido por Planeación Municipal, recibo de obra expedido por Planeación Municipal, certificado de estrato expedido por Planeación Municipal, certificado de uso del suelo (para zonas de alto riesgo) expedido por Planeación Municipal, plano de localización del predio, plano de localización eléctrico, certificado de seguimiento y control ambiental (debe solicitarse para urbanizaciones) expedido por la CAS o la CDMB, paz y salvo del técnico electricista, recibo de terminación de obra, solicitud de revisión de redes y transformadores firmado por programación y proyectos, la cual debe contener la disponibilidad del servicio de media tensión, protocolo de prueba del transformador y proyecto eléctrico vigente.

Para equipos de medida se debe solicitar adicionalmente protocolo de prueba de medidores, protocolo de prueba de los transformadores de corriente y de tensión, copia de la parametrización del medidor, copia de la carta de solicitud de horarios de tarifas y número telefónico de la telemedida (cliente no regulado).

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe remitir los respectivos documentos a Servicios Técnicos para verificación y creación de la cuenta en el SIC.

Una vez creado el código de cuenta, el funcionario debe concluir el proceso e informar al cliente..

### **Procedimiento para ingreso de clientes rurales con redes y/o transformadores de propiedad de la empresa**

El cliente solicita en forma escrita el servicio de matrícula nueva

El funcionario debe solicitar al cliente: diligenciar el formulario de solicitud del servicio, fotocopia de la cédula o nit, certificado de libertad y tradición vigente, fotocopia de factura de pago de un vecino inmediato (para definir ruta), certificado de estrato expedido por Planeación Municipal, plano de localización del predio, plano de localización eléctrico, verificación de redes de baja tensión, disponibilidad de servicio para cargas instaladas iguales o superiores a 5 Kw, protocolo de prueba de los medidores expedido por los Laboratorios certificados, copia de la parametrización del medidor (si el medidor es electrónico), paz y salvo del técnico electricista.

Si Planeación Municipal no expide el certificado de estrato, se debe incluir como estrato 4 las parcelas, fincas de recreación o similares; estrato 3 para fincas de cultivo cuyo medidor se trifásico; estrato 2 para fincas de cultivo cuyo medidor se trifilar; y estrato 1 para fincas de cultivo cuyo medidor sea monofásico.

Para equipos de medida se debe solicitar adicionalmente protocolo de prueba de medidores, protocolo de prueba de los transformadores de corriente y de tensión, copia de la parametrización del medidor, copia de la carta de solicitud de horarios de tarifas y número telefónico de la telemedida (cliente no regulado).

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe remitir los respectivos documentos a Servicios Técnicos para verificación y creación de la cuenta en el SIC.

Una vez creado el código de cuenta, el funcionario debe concluir el proceso e informar al cliente..

### **Procedimiento para ingreso de clientes rurales con redes y/o transformadores de propiedad particular**

El cliente solicita en forma escrita el servicio de matrícula nueva

El funcionario debe solicitar al cliente: diligenciar el formulario de solicitud del servicio, fotocopia de la cédula o nit, certificado de libertad y tradición vigente, fotocopia de factura de pago de un vecino inmediato (para definir ruta), certificado de estrato expedido por Planeación Municipal, plano de localización del predio, plano de localización eléctrico, certificado de seguimiento y control ambiental expedido por la CAS o la CDMB, paz y salvo del técnico electricista, solicitud de revisión de redes y transformadores firmado por programación y proyectos, la cual debe contener la disponibilidad del servicio de media tensión, protocolo de prueba del transformador y proyecto eléctrico vigente.

Si Planeación Municipal no expide el certificado de estrato, se debe incluir como estrato 4 las parcelas, fincas de recreación o similares; estrato 3 para fincas de cultivo cuyo medidor se trifásico; estrato 2 para fincas de cultivo cuyo medidor se trifilar; y estrato 1 para fincas de cultivo cuyo medidor sea monofásico.

Para equipos de medida se debe solicitar adicionalmente protocolo de prueba de medidores, protocolo de prueba de los transformadores de corriente y de tensión, copia de la parametrización del medidor, copia de la carta de solicitud de horarios de tarifas y número telefónico de la tele medida (cliente no regulado).

El funcionario debe crear el proceso, entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como fecha de la solicitud, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe remitir los respectivos documentos a Servicios Técnicos para verificación y creación de la cuenta en el SIC.

Una vez creado el código de cuenta, el funcionario debe concluir el proceso e informar al cliente..

## **PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE REFORMAS**

### ***Procedimiento para Legalizar Sellos del Contador***

El cliente solicita en forma escrita el servicio de reforma

El funcionario debe solicitar al cliente los documentos que se describen a continuación: diligenciar el formulario de solicitud de servicio, fotocopia de la última factura cancelada de energía del predio, fotocopia de la cédula o NIT, paz y salvo de técnico electricista, diagrama unifilar, plano de localización eléctrico, plano de localización del predio (si no existe dirección clara) y dirección postal (Dirección, barrio, municipio, departamento y teléfono).

El funcionario crea el proceso, registrando los datos básicos como fecha de la solicitud, número de cuenta, nombre, número de identificación y teléfono del solicitante.

El funcionario debe ingresar en la aplicación respectiva para realizar la liquidación de los valores correspondientes de acuerdo a cada caso en particular.

El funcionario debe generar la factura de cobro de la reforma para que el cliente cancele el servicio.

El funcionario debe recepcionar la factura cancelada para adjuntarla a los documentos requeridos en cada caso descrito.

El funcionario debe remitir los documentos a Servicios Técnicos para que posterior a la verificación se realicen los cambios pertinentes.

De igual forma el procedimiento es similar, únicamente cambia la información que se debe solicitar al cliente en los siguientes casos:

Si el predio cambia de propietario

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Fotocopia de cédula o NIT actual.

Certificado de libertad y tradición vigente.

#### **Si el predio cambia de dirección:**

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Boletín de nomenclatura.

Para cambiar contador rechazado

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Fotocopia del proceso del Departamento de control y pérdidas.

#### **Para instalar contador nuevo por hurto del anterior**

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Original denuncia del hurto.

#### **Si se instalan 3 o mas contadores.**

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Proyecto eléctrico vigente aprobado por programación y proyectos.

Disponibilidad de servicio en B.T.

Si se instala equipo de medida

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Protocolo de prueba de los medidores.

Protocolo de prueba de los transformadores de corriente.

Protocolo de prueba de los transformadores de potencial.

Copia de la parametrización del medidor

Fotocopia de la carta de solicitud de tarifas

Número telefónico de la tele-medida para no regulados (línea dedicada)

Cálculo equipos de medida.

### *Para reformas de obra civil*

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Licencia de construcción para modificar o ampliar el inmueble.

Cambio de medidor realizado por el inquilino

El funcionario deberá solicitar al Cliente:

Certificado por escrito de propietario del predio autorizando el cambio del medidor.

Fotocopia de la cedula o Nit de la persona autorizada.

## **PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR PÉRDIDAS**

### **Aforos de carga**

En esta solicitud están incluidos los cambios de tarifa y revisión por consumos. El procedimiento para la realización es el siguiente:

El cliente solicita el servicio de aforo de carga

El funcionario debe solicitar copia de la última factura del predio del cual solicita el aforo, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

El funcionario debe verificar en el SIC si el predio motivo del aforo tiene asignado un medidor.

Si el predio no tiene contador instalado, el funcionario debe consultar en el SIC el análisis de consumos o el histórico de contadores para determinar el estado del medidor.

Si una vez verificado el análisis de consumos o el histórico de contadores, se encuentra que el medidor no está instalado, el funcionario debe notificar al cliente mediante el formato predeterminado.

Si el medidor está instalado, el funcionario debe crear el proceso entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario debe realizar la liquidación correspondiente en el SIC.

El funcionario debe generar la factura de cobro para que el cliente cancele el servicio.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso, el cual es trasladado por el Sistema al departamento de Control de Perdidas para su ejecución.

### **Revisión de instalaciones**

El funcionario debe informarle al cliente que esta revisión de instalación se efectúa desde la red de distribución hasta el medidor. El procedimiento es el siguiente:

El cliente solicita en forma escrita o verbal el servicio de revisión de instalaciones

El funcionario debe solicitar copia de la última factura del predio del cual solicita la revisión, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

El funcionario debe verificar en el SIC si el predio motivo de la revisión tiene asignado un medidor.

Si el predio no tiene contador instalado, el funcionario debe consultar en el SIC el análisis de consumos o el histórico de contadores para determinar el estado del medidor.

Si una vez verificado el análisis de consumos o el histórico de contadores, se encuentra que el medidor no está instalado, el funcionario debe notificar al cliente mediante el formato predeterminado.

Si el medidor está instalado, el funcionario debe crear el proceso entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario debe realizar la liquidación correspondiente en el SIC.

El funcionario debe generar la factura de cobro para que el cliente cancele el servicio. Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso, el cual es trasladado por el Sistema al departamento de Control de Perdidas para su ejecución.

### **Revisión de Medidores**

El procedimiento para efectuar esta revisión es el siguiente:

El cliente solicita en forma escrita o verbal el servicio de revisión del medidor y el funcionario debe exigir copia de la última factura del predio del cual solicita la revisión, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

El funcionario debe verificar en el SIC si el predio motivo de la revisión tiene asignado un medidor.

Si el predio tiene medidor instalado y no se encuentra legalizado en el SIC, el funcionario debe realizar el proceso de reformas.

Si el medidor está instalado, el funcionario debe crear el proceso entrando en la opción correspondiente del SIC.

El funcionario debe realizar la liquidación correspondiente en el SIC.

El funcionario debe generar la factura de cobro para que el cliente cancele el servicio.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso, el cual es trasladado por el Sistema al departamento de Control de Perdidas para su ejecución.

### **Información de Reinstalación de Medidores**

El procedimiento para la reinstalación de los medidores es el siguiente:

El cliente solicita en forma verbal el estado de la reinstalación del medidor

El funcionario debe solicitar el código de cuenta.

El funcionario debe ingresar en el SIC al histórico de medidores y digitar el código de cuenta.

El funcionario debe informar al cliente el estado de su medidor.

Si el cliente lo requiere, el funcionario debe emitir una impresión del estado del medidor.

El funcionario debe generar la factura de cobro para que el cliente cancele el servicio.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso, el cual es trasladado por el Sistema al departamento de Control de Perdidas para su ejecución.

## **CARTERA**

### **Procedimiento para la realización de abonos a la facturación adeuda:**

El funcionario de atención al cliente podrá emitir facturas para abonos a la deuda de los clientes, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

SERVICIO	ESTRATO	MORA (Meses)	ABONO MINIMO SOBRE LA DEUDA
Residencial	1, 2 y 3	< 6	50%
	4, 5 y 6	< 6	70%
Comercial e Industrial		< 6	70%

Todo cliente que no esté dentro de los anteriores parámetros para abonos, deberá ser remitido al Departamento de Cartera.

Para clientes con deudas en reclamación en P.Q.R. y concordatos, el funcionario debe remitirlo al Departamento de Cartera, mientras se actualiza la información en la base de datos de los valores que están facturados y congelados.

Los clientes que deseen hacer abonos con servicio oficial, se debe atender exclusivamente en el Departamento de Cartera.

El procedimiento para la realización de abonos es el siguiente:

El cliente solicita el abono

y el funcionario debe exigir copia de la última factura del predio del cual solicita el abono, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

En caso de que exista una restricción en elaborar el abono en el SIC, el funcionario debe informarle al cliente los motivos por los cuales no se puede realizar el abono.

El funcionario debe generar la factura para el pago del abono.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso.

### **Créditos por facturación**

El funcionario de atención al cliente podrá liquidar créditos a cuentas que tengan deudas de vigencias anteriores y a cuentas que se le registran consumos acumulados, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

<b>SERVICIO</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>MORA (Meses)</b>	<b>VALOR MÁXIMO A FINANCIAR</b>	<b>CUOTA INICIAL</b>	<b>PLAZO DE CUOTAS</b>
Residencial	1 y 2	>= 2	400.000	30%	Hasta 24
	3 y 4	>= 6	600.000	30%	Hasta 12
	5 y 6	>= 6	800.000	30%	Hasta 12
Comercial e industrial		>= 6	2.000.000	50%	Hasta 12

El interés de financiación aplicable a los créditos corresponde a la tasa de interés autorizada por la Unidad financiera de la ESSA en cada uno de los meses.

Se puede hacer rebaja de interés moratorio de acuerdo al acta de Junta Directiva 258 de agosto de 1998, para el servicio residencial de los estratos 1 y 2 y las entidades oficiales, siempre y cuando el pago sea de contado o el plazo máximo del crédito sea a tres (3) meses.

El procedimiento es el siguiente:

El cliente solicita en forma verbal el crédito

El funcionario debe solicitar copia de la última factura del predio del cual solicita el crédito, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo y la referencia que se establezca por el Administrador del SIC.

En caso de que exista una restricción en la elaboración del crédito en el SIC, el funcionario debe informarle al cliente los motivos por los cuales no se puede realizar dicho crédito.

El funcionario debe generar la factura para el pago del crédito.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso.

### **Venta de bienes y servicios**

Los funcionarios de atención al cliente podrán facturar los bienes y servicios prestados por la Empresa de acuerdo a los valores establecidos en cada uno de los tipos.

Los bienes y servicios que se pueden facturar directamente al cliente que lo solicite en ventanilla son: Pliegos para remates y licitaciones, alquileres de equipos, cobro de redes, revisión de instalaciones, revisión de medidores, pruebas de equipos, calibración y parametrización de medidores, revisión de diseños de proyectos eléctricos, cobro del estudio de la disponibilidades en alta, media y baja tensión y aforos de carga.

Los bienes y servicios que se facturan y provienen de otra dependencia de la Empresa son: Venta de medidores, alquileres de equipos, cobro de redes, revisión de instalaciones, revisión de medidores, trabajos realizado por la Central de maniobras, mantenimientos en línea viva, cobro de reparaciones por accidentes, cobro de suspensiones del servicio, asesorías técnicas, trabajos de alumbrado publico, sellos de medidores e instalaciones y aforos de carga.

El cliente solicita en forma verbal o escrita la venta del bien o servicio y el funcionario debe exigir copia de la última factura cuando exista, nombre, documento de identificación, teléfono y dirección del solicitante.

Para el caso de remisiones internas de facturaciones de bienes y servicios solicitadas por las distintas dependencias de la Empresa (Servicios técnicos, Control de perdidas, Central de maniobras, Grandes clientes, Laboratorio de medidores, Central de monitoreo y medidas, Línea Viva, Unidad de Mantenimiento, Electrificación Rural, Alumbrado público, y otras) el funcionario de atención al cliente revisa que la información reportada este completa.

El funcionario debe seleccionar en el SIC el tipo y la referencia que se establezca por el Administrador del SIC.

El funcionario realiza la liquidación correspondiente de acuerdo a los parámetros y tarifas.

El funcionario debe generar la factura para el pago del bien o servicio.

Un vez emitida la factura, el funcionario debe concluir el proceso.

### **5.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LA OFICINA DE ATENCION AL CLIENTE**

“La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa”

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/49/descricargo.htm>



Como una segunda etapa de la propuesta de mejoramiento de la Oficina de Atención al Cliente los autores re diseñaron los Manuales de Funciones<sup>15</sup> para los cargos que operan la oficina, presentando el perfil requerido para desempeñarlos. La metodología utilizada identifica inicialmente el cargo con su nombre, personas a cargo, jefe inmediato y área funcional a la que pertenece, a continuación se describe el propósito general del cargo, se describen sus funciones, se determinan los recursos con los que la posición cuenta, sus relaciones internas y externas, su autoridad para la toma de decisiones, comités a los que pertenece, cargos subordinados, retos del requisitos con respecto a educación, experiencia, habilidades administrativas, habilidades técnicas y mentales:

Con la descripción de los perfiles requeridos para desempeñar los cargos adscritos a la Oficina de Atención al Cliente, deberá efectuarse una evaluación, en la cual se analice las características actuales de los funcionarios del área y que tan cerca o tan lejos se encuentran del perfil requerido para desarrollar su cargo.

---

<sup>15</sup> Estos manuales están descritos en la sección de **Anexos**.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1. Nombre del cargo **JEFE OFICINA DE ATENCION AL CLIENTE**

1.2. Personas en el cargo: 11

1.3. Jefe inmediato **Jefe Unidad de Facturación**

1.4. Área que pertenece **Gerencia de Comercialización**

## 2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Implementar desde la Oficina de Atención al Cliente las políticas y estrategias diseñadas por la Junta Directiva y la Gerencia General para el bienestar de los clientes de la Empresa, contribuyendo mediante el análisis permanente a evaluar y mejorar la situación actual y futura de la Oficina.

## 3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES GENERALES

- Recepcionar, atender, tramitar y contestar todas las solicitudes de servicios y peticiones, realizadas por los clientes en cumplimiento del contrato de condiciones uniformes.
- Propender para que los procesos desarrollados por la Oficina, sean efectuados en forma eficiente por los funcionarios que laboran en ella, por la revisión constante de los procesos y su mejoramiento permanente.
- Generar las estadísticas mensuales que permitan establecer procesos a ser mejorados al interior de la empresa.
- Apoyará a la Gerencia de Comercialización y a la Unidad de Facturación en la implementación de medidas que conduzcan a minimizar el número de quejas de los Usuarios.
- Mantenerse actualizado en todos los aspectos de la Regulación que afecten la oficina y transmitir este conocimiento a los funcionarios de la Oficina.
- Propender por el desarrollo y capacitación de los funcionarios que laboran en el Departamento, así como por el logro de un ambiente de trabajo armonioso, que permita el crecimiento laboral y personal.

## 4. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

(Señale los recursos con los que la posición cuenta y es responsable, para asegurar un desempeño apropiado)

Recurso Humano	<u>x</u>		Personas a Cargo: <u>11</u>
Equipo de Oficina	<u>x</u>	Cual?	<u>Computadoras, Otros</u>
Manejo de Información	<u>x</u>	Cual?	<u>Solicitudes de Clientes,</u>
Insumos y MP	<u>x</u>		Información
Otros: Sistema de Información Comercial			

## 5. RELACIONES

### 5.1. RELACIONES INTERNAS

#### 5.1.1. Clientes Internos:

Gerencia de Comercialización, Unidad de Facturación, Departamento de Servicios,

Cartera, Facturación: Informe diarios sobre solicitudes en trámite, reclamaciones y Procesos pendientes, estadísticas mensuales

### **5.1.2. Proveedores Internos**

Gerencia General: Directrices, políticas encaminadas a mejorar la atención que se le brinda a los clientes de la Empresa

Gerencia de Comercialización y Unidad de Facturación: Información sobre directrices, políticas determinadas por la por la Gerencia General de la Empresa.

Departamento de Facturación: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar Ajustes sobre facturación, Traslados de deuda, Ventas Provisionales, matriculas Ingreso de Clientes.

Departamento de Cartera: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar abonos, créditos sobre la facturación

Departamento de Servicios: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar Ventas de Servicios.

## **5.2. RELACIONES EXTERNAS**

### **5.2.1 Clientes Externos**

Usuarios

Contratistas

Entidades de control

### **5.2.2. Proveedores Externos**

Usuarios

Contratistas

Entidades gubernamentales de regulación y control

Gremios

## **6. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES**

### **6.1. DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO**

Ajustes en la facturación hasta por los montos en Kilovatios y pesos definidos en el manual de procedimientos.

### **6.2.DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO**

Ajustes de Facturación según lo definido en el manual de procedimientos-

## **7. COMITES**

Pertenece al Comité de Reclamos, del cual es Secretario.

## **9. RETOS DEL CARGO**

Rediseñar y poner en funcionamiento un informe estadístico que evalúe mensualmente todos los servicios ofrecidos por la Oficina.

Rediseñar y poner en funcionamiento un informe estadístico que evalúe mensualmente

todas las quejas y reclamos recibidas por la Oficina permitiendo al Gerente de Comercialización tomar acciones correctivas sobre los procesos críticos del área Comercial  
Cumplir eficientemente con todos los procesos a su cargo.

## **10. PERFIL DEL CARGO**

### **10.1 EDUCACION**

(Defina los niveles mínimos de educación formal que el cargo exige, para asegurar un desempeño apropiado)

Profesional Universitario en las áreas de Ingeniería Industrial, Ingeniería Financiera o Administración de Empresas

### **10.2. EXPERIENCIA**

Experiencia Superior a cinco años de Actividad Profesional y 2 años de antigüedad en la empresa.

### **10.3. CAPACITACION Y/O FORMACIÓN**

Programas de Actualización en área de Atención al Cliente, Gerencia del Servicio  
Programas de Actualización en Sistemas.

### **10.4 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

Orientación al logro,  
Proactividad,  
Sinergia,  
Capacidad de trabajar bajo presión, en Equipo, de Priorizar necesidades, manejar efectivamente el tiempo el tiempo. Prudencia, honestidad, Responsabilidad.

### **10.5. HABILIDADES TÉCNICAS**

Habilidad en Sistemas  
Habilidad Para las ventas  
Capacidad para documentar, analizar y mejorar procesos.  
Manejo de Herramientas Estadísticas.

### **10.6. HABILIDADES MENTALES**

Inteligencia  
Agilidad  
Prospectiva  
Capacidad de Análisis  
Introspección

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- 1.1 Nombre del cargo **TECNICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**  
 1.2 Personas en el cargo: no  
 1.3 Jefe inmediato **Jefe Oficina de Atención al Cliente**  
 1.4 Área que pertenece **Gerencia de Comercialización**

**2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO**

Ejecutar todos los procesos adscritos a la Oficina de Atención al Cliente buscando a el bienestar de los clientes de la Empresa, contribuyendo mediante el análisis permanente a evaluar y mejorar la situación actual y futura de la Oficina.

**3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Responsable por efectuar los procesos de emisión de Duplicados de Facturas, Estados de Cuentas, Créditos, Traslados de Deuda, Traslados de Sanciones, Cambios de Estrato, Cambios de Datos Básicos, Ventas energía Provisional y Temporal, Matriculas Nuevas, Ingreso de Clientes urbanos y Rurales, Legalización de Sellos, Cambio de Contador, Aforos de Carga, Revisión de Instalaciones, Revisión de Medidores, Abonos a la Facturación, Créditos por Facturación, Ventas de bienes y Servicios.

**4. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO**

(Recurso Humano	<u>No</u>		Personas a Cargo	<u>_No_</u>
Equipo de Oficina	<u>x</u>	Cual?	<u>Computadoras, Utiles</u>	
Manejo de Información	<u>x</u>	Cual?	<u>Solicitudes de Clientes,</u>	
Insumos y MP	<u>x</u>		Información	
<b>Otros</b>	<u>          </u>		Sistema de información comercial	

**5. RELACIONES****5.1. RELACIONES INTERNAS****5.1.1. Clientes Internos:**

Gerencia de Comercialización, Unidad de Facturación, Departamento de Servicios, Cartera, Facturación, Jefe de Oficina de Atención al Cliente: Informe diarios sobre solicitudes en trámite, reclamaciones y Procesos pendientes, estadísticas mensuales

**5.1.2. Proveedores Internos**

Gerencia de Comercialización y Unidad de Facturación: Información sobre directrices, políticas determinadas por la por la Gerencia General de la Empresa.

Departamento de Facturación: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar Ajustes sobre facturación, Traslados de deuda, Ventas Provisionales, matriculas Ingreso de Clientes.

Departamento de Cartera: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar abonos, créditos sobre la facturación

Departamento de Servicios: Información sobre Políticas adoptadas para efectuar Ventas de Servicios.

## **5.2. RELACIONES EXTERNAS**

### **5.2.1 Clientes Externos**

Usuarios  
Contratistas

### **5.2.2. Proveedores Externos**

Usuarios  
Contratistas

## **6. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES**

### **6.1. DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO**

Ajuste de Facturación por montos y Kilovatios definido en el manual de procedimientos

### **6.2. DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO**

Ajustes de Facturación hasta por montos y kilovatios según lo definido en el manual de procedimientos.

## **7. COMITES**

Ninguno

## **8. CARGOS SUBORDINADOS**

No se tienen subordinados

## **9. RETOS DEL CARGO**

Propender por el mejoramiento continuo de los procesos desarrollados.  
Capacitarse constantemente en el uso del Sistema de Información Comercial.

## **10. PERFIL DEL CARGO**

### **10.1 EDUCACION**

Este cargo debe ser ocupado por un bachiller comercial o CAP Sena,

### **10.2. EXPERIENCIA**

(Cuantifique los niveles mínimos de practica que el cargo exige, para asegurar un desempeño apropiado)

Experiencia Superior a un año en áreas donde se tenga contacto con los clientes, 2 años de antigüedad en la empresa.

### **10.3. CAPACITACION Y/O FORMACIÓN**

Programas de Actualización en área de Atención al Cliente, Gerencia del Servicio  
Programas de Actualización en Sistemas.

### **10.4 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

(Diga características individuales de quien ocupe la posición desde el punto de vista **general** de la gestión de recursos a su disposición, para el logro de sus objetivos)

Proactividad, Capacidad de trabajar bajo presión, en Equipo, de Priorizar necesidades, manejar efectivamente el tiempo el tiempo. Prudencia, honestidad, Responsabilidad.

#### **10.5. HABILIDADES TÉCNICAS**

(Diga características a tener quien ocupe la posición desde el punto de vista **específico**, de la gestión de recursos a su disposición, para el logro de los objetivos)

Habilidad en Sistemas  
Habilidad Para las ventas

#### **10.6. HABILIDADES MENTALES**

Inteligencia  
Agilidad  
Calma

### **5.4 REDISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA PARA EL AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.**

La ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. debe evaluar la posibilidad de ampliar el campo de acción de su Área de Atención al Cliente, para lo cual puede aplicar dos (2) estrategias, Oficinas Satelitales y Puntos Móviles de Atención al Cliente.

#### **OFICINAS SATELITALES**

Las Oficinas Satelitales estarían ubicadas estratégicamente en el mercado atendido por la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., con ellas podrá estar más cerca de sus Clientes y atender de manera más eficiente sus inquietudes y necesidades.

Una Oficina Satelital contaría con una Ventanilla Universal de Atención al Cliente (con las mismas características de las Ventanillas Universales de la Oficina Central de Atención al Cliente) y con un Punto de Recaudo de Pagos. El Punto de Recaudo de Pagos además de recibir el dinero de aquellas personas que cancelan sus facturas, hace posible que un Cliente que es atendido en la Ventanilla Universal de la Oficina Satelital pueda cerrar su Ciclo de Servicio si es que se ajusta su factura de pago o llega a algún tipo de acuerdo de pago luego de presentar morosidad.

#### ***Requerimientos Oficinas Satelitales***

Un (1) Funcionario que desempeñe el cargo de Auxiliar de Atención al Cliente.

Una (1) Persona que desempeñe sus funciones en el Punto de Recaudo de Pagos. Con alguna de las Entidades Financieras autorizada para recaudar los pagos de lo Clientes de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. podría suscribirse un convenio para que sean que realicen esta función dentro de la Oficina Satelital. Así el costo del personal asociado a esta actividad sería asumido por dicha entidad y adicionalmente podrían compartirse otros costos como el Servicio de Vigilancia y el Servicio de Aseo.

Un (1) Vigilante.

Personal de Aseo.

Equipos de Computo (PC e Impresora) para Ventanilla Universal de Atención al Cliente y el Punto de Recaudo de Pagos.

Puntos de Conexión para Transmisión de Datos y Comunicación Telefónica. Son necesarios para garantizar que el personal tendrá acceso al Sistema Comercial de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

Un (1) Fax.

Un (1) Teléfono

### **Ubicación Oficinas Satelitales**

Para determinar la ubicación de las Oficinas Satelitales es necesario realizar un análisis de la concentración de Clientes de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. en ciertas poblaciones y zonas.

Inicialmente puede observarse como está compuesto el mercado de la ESSA E.S.P. por zonas geográficas y por clase de Cliente (Urbano y Rural). Más del 75% del mercado está concentrado en las Zonas de Bucaramanga y Barrancabermeja, zonas en las cuales más del 80% están compuestas por Clientes Urbanos.

Cada Zona Geográfica está compuesta al mismo tiempo por Municipios, a continuación se presenta la información de la composición de las Zonas de Bucaramanga y Barrancabermeja en lo correspondiente a sus Municipios:

<b>ZONA</b>	<b>CLIENTES URBANOS</b>	<b>%</b>	<b>CLIENTES RURALES</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>%</b>
Bucaramanga	234,607	86%	37,607	14%	272,214	61.3%
Barranca	52,137	83%	10,501	17%	62,638	14.1%
Sangil	18,112	53%	15,855	47%	33,967	7.6%
Socorro	9,965	48%	10,649	52%	20,614	4.6%
Barbosa	13,432	39%	21,125	61%	34,557	7.8%
Malaga	8,975	44%	11,459	56%	20,434	4.6%
<b>TOTAL</b>	<b>337,228</b>		<b>107,196</b>		<b>444,424</b>	<b>100.0%</b>

### **ZONA BARRANCABERMEJA**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>% ACUM.</b>
<b>BARRANCA</b>	44,861	71.62%	71.62%
<b>CIMITARRA</b>	6,189	9.88%	81.50%
<b>PUERTO WILCHES.</b>	5,751	9.18%	90.68%
<b>LANDAZURI</b>	2,200	3.51%	94.19%
<b>SAN PABLO</b>	1,835	2.93%	97.12%
<b>PUERTO PARRA</b>	1,280	2.04%	99.17%
<b>CANTAGALLO.</b>	522	0.83%	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>62,638</b>	<b>100.00%</b>	



## ZONA BUCARAMANGA

MUNICIPIO	CLIENTES	%	% ACUM.
BUCARAMANGA	124,126	45.60%	45.60%
FLORIDABLANCA.	50,364	18.50%	64.10%
GIRON	24,790	9.11%	73.21%
PIEDECUESTA	22,657	8.32%	81.53%
SAN VICENTE DE CHUCURI	7,763	2.85%	84.38%
LEBRIJA	6,087	2.24%	86.62%
RIONEGRO	5,508	2.02%	88.64%
SABANA DE TORRES.	4,398	1.62%	90.26%
SAN ALBERTO	3,408	1.25%	91.51%
SAN MARTIN	2,978	1.09%	92.60%
EL PLAYON.	2,746	1.01%	93.61%
ZAPATOCA	2,743	1.01%	94.62%
EL CARMEN DE CHUCURI	2,614	0.96%	95.58%
LOS SANTOS	2,208	0.81%	96.39%
TONA	1,954	0.72%	97.11%
MATANZA	1,416	0.52%	97.63%
BETULIA.	1,301	0.48%	98.11%
SURATA	962	0.35%	98.46%
LA ESPERANZA	918	0.34%	98.80%
GALAN	754	0.28%	99.07%
CHARTA	707	0.26%	99.33%
VETAS	616	0.23%	99.56%
SANTA BARBARA	457	0.17%	99.73%
CEPITA.	417	0.15%	99.88%
CALIFORNIA	322	0.12%	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>272,214</b>	<b>100.00%</b>	

Con base en lo anterior se propone ubicar las Oficinas Satelitales en los municipios de:

- Bucaramanga (ya existe la Oficina Central de Atención al Cliente)
- Floridablanca
- Girón
- Piedecuesta
- San Vicente de Chucurí
- Lebrija
- Rionegro
- Barrancabermeja
- Cimitarra

Ubicando Oficinas Satelitales en el Área Urbana de los Municipios mencionados sería cubierto más del 80% del Mercado de las Zonas de Bucaramanga y Barrancabermeja que como bien se pudo apreciar son las más representativas del Mercado Energético de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

## **PUNTOS MÓVILES DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Un Punto Móvil de Atención al Cliente consistiría en un Automóvil acondicionado para albergar los recursos físicos y humanos que constituyan una Oficina de Atención al Cliente “Rodante”.

Al igual que las Oficinas Satelitales, los Puntos Móviles de Atención al Cliente contarían con Ventanillas Universales de con las mismas características de las que están ubicadas en la Oficina Central de Atención al Cliente. También estarían dotadas de un Punto de Recaudo de Pagos.

Esta herramienta es utilizada por otras Empresas del Sector Eléctrico Colombiano, como por ejemplo CODENSA y EMCALI , que en algunos casos los emplean para apoyar la labor de Oficinas Alternas de Atención al Cliente (lo que en esta Propuesta se quiso llamar Oficinas Satelitales) que en cualquier momento pueden presentar un congestión inusual de Clientes.

Recientemente la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER revisando el inventario de su Parque Automotor, encontró que existen dos (2) autobuses y dos (2) camiones Chevrolet C70 que actualmente no se usan, y que entrarían a ser rematados próximamente junto a otros automóviles.

Los autobuses por el estado en que se encuentran requieren inicialmente una inversión en reparaciones mecánicas y posteriormente se deben adecuar con la infraestructura necesaria para atender a los Clientes de la ESSA.

Los camiones se encuentran en buen estado en su parte mecánica. Sería necesario adaptarles un Furgón-Oficina a cada uno de ellos, según las necesidades de los Puntos Móviles de Atención. Por tal razón económicamente sería más viable adaptar estos camiones para cumplir tal fin.

Con los Puntos Móviles de Atención al Cliente podrán cumplirse los siguientes objetivos:

- Contar con un Sistema Móvil de Atención eficiente para los Clientes de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.
- Reforzar la Imagen Institucional de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. como empresa que se preocupa por acercarse a sus Clientes.
- Disminuir las congestiones que se presentan en el Area de Atención al Cliente de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. y sus futuras Oficinas Satelitales.
- Ampliar el Campo de Acción que tienen los Departamentos de Cartera y Control de Pérdidas en las soluciones que ofrecen a los Clientes de la ESSA E.S.P.

Para que los Puntos Móviles de Atención al Cliente puedan cumplir con estos objetivos sería necesario que contaran con las siguientes características:

Diseño y Nombre atractivo para que genere recordación en los clientes de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P y estimule su utilización.

Ofrecimiento de los servicios más solicitados por un Cliente en las instalaciones de la ESSA S.A. E.S.P.

Recursos Humanos, Técnicos, de Comunicación y de Sistemas para atender los requerimientos de los Clientes.

### ***Requerimientos Puntos Móviles de Atención al Cliente:***

Dos (2) Funcionarios que desempeñen el cargo de Auxiliar de Atención al Cliente.

Una (1) Persona que desempeñe sus funciones en el Punto de Recaudo de Pagos. Al igual que en el caso de las Oficinas Satelitales el personal para desarrollar estas funciones podría ser proporcionado por una Entidad Financiera con la que se suscriba un convenio para que se encarguen de ejercer esta actividad en el Punto Móvil de Atención al Cliente.

Un (1) Vigilante.

Equipos de Computo (PC e Impresora) para las Ventanillas Universales de Atención al Cliente y el Punto de Recaudo de Pagos.

Puntos de Conexión para Transmisión de Datos y Comunicación Telefónica. Son necesarios para garantizar que el personal tendrá acceso al Sistema Comercial de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

Un (1) Fax.

Un (1) Teléfono

Medios de Conexión a la Red para el Sistema Eléctrico requerido

### ***Furgón Oficina:***

La Gerencia Administrativa, teniendo en cuenta la inversión en que incurriría la empresa reparando mecánicamente los dos (2) buses, plantea la alternativa de adaptar FURGONES-OFICINA a dos (2) camiones Chevrolet C70. Estos vehículos según información del Departamento de Transportes se encuentran en buen estado en la parte mecánica.

Las medidas de cada FURGON-OFICINA sería de largo: 650 cms, de ancho: 260 cms y de alto: 231 cms. Para alcanzar las anteriores dimensiones se tiene que alargar el chasis de cada camión en 50 cms aproximadamente.

Con las nuevas medidas se mejora el espacio interior del Punto de Atención Móvil, garantizándose una mayor comodidad para los funcionarios, como para los clientes.

Se instalaría un Aire Acondicionado Tipo Ventana (12000 VTU).

Se necesitaría aislar termicamente el Furgón-Oficina, con una inyección de poliuretano (por el Aire Acondicionado).

Se localizarían dos puertas en el costado izquierdo, una de entrada y otra de salida, con la respectiva señalización.

El interior del Furgón-Oficina estará recubierto en Madercraft Flor Morado.

Piso en lámina lisa, recubierto con toperol antideslizante de color (el que se convenga)

Capota en la parte delantera del Furgón-Oficina, dónde se colocaría el Aire Acondicionado.

Ubicación de dos ventanas, con vidrios fijos en cada costado (izquierdo y derecho).

Escaleras en lámina de aluminio corrugado-antideslizante.

La parte exterior del furgón llevará una pintura con tratamiento de Wash Primer, fondo anticorrosivo y acabado en laca catalizada.

El vehículo en su totalidad será pintado en laca (opcional) según la imagen que se quiera proyectar.

El diseño exterior de los vehículos será proporcionado por el Departamento de Mercadeo de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

## **PRESUPUESTO FINANCIERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

La ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P, para implementar el Punto de Atención Móvil, a través de la alternativa del Furgón-Oficina, debería incurrir en la siguiente inversión:

Fabricación del Furgón-Oficina	US\$ 8000
Alargue del Chasis	US\$ 700
Pintura (Vehiculo y Furgón)	US\$ 900
Aire Acondicionado Marca York(12000 VTU)	US\$ 420
Equipos de Oficina (Escritorios, Divisiones, Sillas, Archivador y otros)	US\$ 1500
Equipos de Computo y Comunicaciones (PC's, Impresora y Fax)	US\$ 3500
TOTAL	US\$ 15020

## **LOGÍSTICA**

Teniendo en cuenta que la facturación de la ESSA E.S.P. esta dividida por *Ciclos De Facturación* , la logística de los Puntos Móviles de Atención al Cliente sería la siguiente:

- Identificar cuales son los ciclos de facturación que generan más volumen de trabajo a la Oficina de Atención al Cliente.
- Ubicar puntos estratégicos de la ciudad cercanos a las zonas donde se encuentran los ciclos de facturación identificados.
- Programar las visitas del Punto Móvil de Atención de tal modo que pocos días después de la entrega de facturación en los ciclos identificados se atiendan los requerimientos de los clientes en los espacios estratégicos seleccionados.

- Manejar esquemas de comunicación que permitan informar a los Clientes en que momento el Punto Móvil estará cerca de ellos. Ej: Volantes adjuntos a la facturación.

## **IMPLEMENTACION DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

El Área de Atención al Cliente de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. puede incorporar nuevas tecnologías que le permitan optimizar la manera en que se resuelven las inquietudes y necesidades de sus Clientes.

Dentro del amplio espectro que ofrece la tecnología hoy en día en materia de aplicaciones para mejorar la Atención a los Clientes, se encuentra el CALL CENTER.

Al definir un CALL CENTER se encuentra normalmente un concepto tecnológico, es decir, una estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Sin embargo un CALL CENTER va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; con lo que no se niega que es importante para facilitar el trabajo humano pero que finalmente no es preponderante. En últimas el ser humano es el elemento mas importante dentro de la definición de un CALL CENTER.

Un CALL CENTER provee a la empresa los elementos necesarios para que con un servicio centralizado telefónico, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, y demás relacionantes. Precisamente este Servicio Centralizado telefónico debería hacer parte del Área de Atención al Cliente de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. Esta podría ser una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes.

Normalmente esta herramienta es aplicada en organizaciones que manejan grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con lo que se brinda el soporte a operaciones cotidianas de la empresa. Esta situación se aplica perfectamente a la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. que diariamente recibe cientos de llamadas relacionadas con inquietudes de los clientes.

Vale la pena anotar que un CALL CENTER al momento de implementarse tiene en cuenta las necesidades reales de la organización, la cuales son planteadas por el Area Comercial de la misma.

Dentro de las funciones más relevantes de un CALL CENTER podrían resaltarse la de Adquirir nuevos clientes, Mantener una mejor relación con los Clientes Actuales y finalmente efectuar una labor de Recuperación de Cartera.

Puntualmente en la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. la implementación de un CALL CENTER reduciría la afluencia de los usuarios al punto de atención presencial cuando las solicitudes de trámites e información se pueden realizar a través de esta herramienta, reduciendo los costos representados en tiempo de atención a los usuarios.

Igualmente con un CALL CENTER se podría medir cualitativa y cuantitativamente los servicios prestados, para obtener datos estadísticos que sirvan para rediseñar procesos y procedimientos para mejorar los servicios.

Los objetivos específicos de implementar un CALL CENTER en la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P podrían resumirse en los siguientes puntos:

Atención de los clientes de la Electrificadora de Santander por los conceptos de Información general (Tarifas, Horarios de atención, Promociones, Puntos de Pago Autorizados, Productos y Servicios, Etc.), Atención de Reclamos (administrativos o técnicos)

Campañas de salida que permitan efectuar tres modalidades de cobranza, Anticipada (Recordación del próximo pago), Vencida (Recordación al usuario del vencimiento de su pago) y Cobranza (Comprometer al usuario para una fecha de cancelación de su pago atrasado)

Difusión de Campañas de Mercadeo, Campañas publicitarias, Oferta de Servicios, Actualización de Bases de Datos, Encuestas, Avisos de cortes de energía etc.

Por otro lado vale la pena resaltar los siguientes parámetros para la implementación del CALL CENTER en la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.:

Para llamadas INBOUND (de entrada): Aproximadamente 6.000 diarias

Para llamadas OUTBOUND (de salida) Por definir según las campañas a ejecutar.

### ***Análisis de oportunidades tecnológicas***

Analizando las alternativas de CALL CENTER existentes en el Mercado Nacional Colombiano se encontró que una propuesta ajustada a las necesidades de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. tendría las siguientes características:

#### ***ACD – Automatic Call Distributor.***

Sistema de distribución de llamadas, que opera con diferentes criterios de asignación de recursos ( mayor tiempo en cola, mayor rendimiento de operador, tiempo promedio de conversación y música en espera. Esta destinado inicialmente para manejar hasta 30 puestos de trabajo. La actualización o el upgrade a mas puestos es técnicamente factible y a muy bajo costo.

***ARD Chat – Automatic Request Distributor*** - Sistema Soporte Chat a través de la WEB: Servidor de Chat desarrollado en Java para soporte montado sobre Contacta para atención a clientes (relación Cliente- agente)

***ARD Mail - Automatic Request Distributor*** - Soporte Via e-mail:

Cliente de correo desarrollado en Java con sistema de distribución automática, manejo de colas, estadísticas en tiempo real a Base de Datos. Servicio ded soporte vía e-mail para múltiples cuentas de correo configurables.

### Contacta – CTI

Integración de Contacta con las funcionalidades de IVR. Consola ARD/CTI con integración CTI-Chat-Mail, Screen-Pop, consultas Contacta WEB-CTI, manejo de información estadística y actualización del sistema online.

### **Dialer – Sistema de Marcación**

Servicio de generación de llamadas salientes bajo programación y almacenamiento de la información en la Base de Datos.

### **IVR – Interactive Voice Response**

Manejo de llamadas entrantes a través de menús, con personalización de mensajes, almacenamiento y consulta de base de datos, consulta de información.

### **PC- PBX**

Montaje de una PBX con un plan de numeración, manejo de extensiones análogas, interconexión con E1's, correo de voz, transferencia de llamadas y operadora automática.

Para cumplir con estas especificaciones este CALL CENTER incluiría:

- Planta telefónica (Linux PBX)
- Software de gestión de Call Center
- Implementación de las campañas de atención a clientes de los diferentes servicios
- Rack con servidores de telefonía y gestión.
- Puestos de trabajo requeridos para el proyecto. (totalmente dotados)
- Computadores y diademas
- Cableado estructurado
- Capacitación de los agentes

## **PROPUESTA TÉCNICA CALL CENTER**

La ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. aportaría los siguientes elementos para poder implementar la solución propuesta:

- Área adecuada para 6 puestos de trabajo, reservando espacio para crecimiento.
- Enlace PRI
- Tablero de Energía

### **1. SOFTWARE DE CALL CENTER**

El proveedor del servicio ofrece el desarrollo de la plataforma de servicio al cliente que duplicaría el software que actualmente posee la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., servicios tales como consulta, actualización y creación de nuevos clientes, peticiones, quejas y reclamos.

A través de este desarrollo, el CALL CENTER atenderá todas las peticiones, quejas y reclamos, lo cual permitirá unificar en una sola base de datos toda la información que se tome tanto de las ventanillas de atención como de las llamadas recibidas a través del CALL CENTER.

Al mismo tiempo permitirá generar reportes de diversos niveles de contactos y su estado de solución, para su posterior gestión. De esta forma el Software ayudará a desarrollar

una estrategia con el objeto de ser más competitivo, y ayudara en la retención y el incremento de nuevos clientes.

Incluye tres módulos básicos de Administración, Servicio al Cliente y Report Manager, con acceso web desde cualquier plataforma, con la ventaja de utilizar el motor de base de datos que utiliza actualmente la ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

### **1.1 Modulo de Administración**

Ofrece las herramientas para administrar los usuarios del sistema, sus perfiles, sus listados de clientes y contactos, definir servicios o campañas de atención a clientes, definir niveles de acceso por perfil y por servicio o campaña.

El control de acceso por perfiles permitirá controlar quienes accesan cada módulo de su sistema (Administración, Servicio al Cliente y Reportes), así como llevar un registro detallado de las actividades de su personal, tales como la hora del ingreso al sistema, el tiempo trabajado en cada modulo, y otros indicadores similares que luego puede organizar en un reporte instantáneo.

### **1.2 Modulo de Servicio al Cliente**

Pueden construirse tres (3) campañas: Servicio al cliente, Telemercadeo y Cartera.

*1.2.1 Servicio al cliente.* Se duplicará lo que posee actualmente la ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. en modo gráfico y ambiente Web, el modulo guardará la información en la base de datos Oracle que actualmente posee la organización.

*1.2.2 Telemercadeo.* Podrán realizarse campañas de salida para actualización de base de datos y adicionalmente que permita contactar a los clientes para llevar a cabo campañas informativas, de fidelización y mejoramiento de imagen de la Compañía.

*1.2.3 Cartera.* Podrá realizarse una campaña que permita cobrar a los usuarios morosos y recordar la fecha de pago a aquellos clientes que están al día.

Los servicios atendidos por el software del CALL tendrán las siguientes facilidades:

- Acceso total a la información de sus clientes, tanto empresariales como individuos, y la posibilidad de actualizarla en cada contacto con éste.
- Búsquedas de clientes en la base de datos según criterios específicos, tales como nombre, razón social, código de cuenta, dirección, teléfono, documento de identidad, ubicación geográfica y otros.
- Fácil almacenamiento de datos de nuevos clientes.
- Registro de los números telefónicos por donde se recibe la llamada para posterior generación de reportes estadísticos del servicio.
- Registro del detalle de la atención almacenando información sobre el agente que atendió la llamada y la hora en que se realizó.
- Toma de solicitudes de servicios tanto por atención telefónica como desde un sitio web en el Internet.



- Atención de Consultas, Quejas o Reclamos y almacenamiento de estas en la base de datos para crear una base de conocimientos de fortalezas y debilidades de su producto o servicio.
- Escalamiento del estado de pedidos, quejas o reclamos con diferentes niveles tales como Pedido, Urgente, Reclamo, Cancelado.
- Fácil consulta de listas de problemas o preguntas frecuentes y listado de las posibles soluciones para cada una.
- Almacenamiento de nuevas consultas en la base de datos para crear una base de conocimientos de fortalezas y debilidades de su producto o servicio.
- Consulta del historial de atención de cada cliente hasta el nivel de detalle deseado para dar una atención personalizada y facilitar el soporte basándose en datos reales sobre el historial de servicio del cliente.
- Control del estado de la llamada y solución del problema consultado.
- Generación de reportes en tiempo real del servicio con el modulo de Administración de Reportes

Para duplicar el modulo de servicio al cliente la ESSA E.S.P. se requiere:

- Estructura de la base de datos ( sin ningún dato)
- Motor y Versión de la base de datos
- Procedimientos de atención al cliente
- Imagen Corporativa (colores, imágenes, textos, logos: personalización del software del CALL CENTER)

Todo esto con el objeto de personalizar la aplicación a los requerimientos de la Organización y obtener un software amigable para los usuarios.

### **1.3 Modulo de Reportes**

El Administrador de Reportes permite la creación y/o modificación de reportes a partir de sus información almacenada en la base de datos.

El sistema permite tanto la tabulación automática de la información en formato HTML para su consulta local o desde el Internet, como la generación de gráficos interactivos de la información en forma de gráficos de líneas, barras o tortas, con opciones de scroll y zoom.

El formato HTML permite el acceso a los reportes de forma totalmente independiente de la plataforma.

## **2. INFRAESTRUCTURA TÉCNICA**

### **2.1 Servidores**

Los servidores destinados para la implementación de este CALL CENTER tendrán equipos PowerEdge™ 600SC. Servidor de Dell con Pentium® 4., sus especificaciones son excepcionales e incluye la memoria DDR más innovadora, tarjeta GIGABIT NIC, capacidad de redes más rápida, la flexibilidad de las unidades de disco duro IDE o SCSI, y RAID.

El servidor PowerEdge 600SC resulta asequible y se ha diseñado de forma que su configuración, ejecución, solución de problemas y ampliación sean fáciles de efectuar. El

servidor PowerEdge 600SC es la plataforma perfecta para los servidores de aplicaciones o entornos de trabajo en grupo que no cuenten con asistencia técnica o ésta sea reducida.

Aunque la cantidad de empleados no aumente, sí lo harán los datos de la organización. Por ello se ha diseñado este sistema para que pueda ampliarse con un máximo de 4 GB de SDRAM DDR con ECC y para que admita un máximo de 4 unidades IDE o SCSI de 1 pulgada con un máximo de 480 GB de almacenamiento interno.

Las copias de seguridad son esenciales para el sistema de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. El servidor PowerEdge 600SC es compatible con soluciones de copia de seguridad en cinta de alta capacidad que utilizan unidades de copia de seguridad en cinta internas IDE (PowerVault™ 100T IDE) o SCSI (PowerVault 100T DDS-4 y PowerVault 110T DLTVS80).

## **2.2 Cableado Estructurado**

Se realizará un cableado que va desde el armario de distribución hasta las rosetas del puesto de trabajo.

La topología es siempre en estrella (un cable para cada salida). La norma recomienda usar dos conectores RJ-45 en cada puesto de trabajo, o sea dos cables para cada usuario, para su uso indistinto (voz y/o datos.)

El cableado estará compuesto de la referencia Cable UTP (Unshielded Twisted Pair) o cable de par trenzado no apantallado formado por 4 pares trenzados individualmente y entre sí de cable de cobre de calibre AWG 24, de 100 W de impedancia y aislamiento de polietileno; es el más universalmente utilizado.

Todos los cables de cobre deben cumplir un exigente control de calidad y estar certificados por un laboratorio independiente como Categoría 5, para su uso en aplicaciones hasta 100 Mbps. La longitud máxima de cada línea está restringida a 90 m.

Los cables de patch y de usuario no pueden, en conjunto, superar los 10 metros. El tendido y conectorización de estos cables será efectuado por personal especializado, conocedor de la normativa y certificado como Integrador Autorizado.

Los cables de parcheo (Patch cables). Se trata de un elemento muy importante de la instalación: Permite asignar un recurso (voz, datos o imagen) a cada línea de salida. Suelen tener entre 0,5 y 2 metros y no son del mismo tipo de cable de la instalación, sino de cable flexible. Terminan en conectores macho RJ-45 o RJ-49, según sea el cable utilizado en la instalación horizontal.

## **2.3 Gabinetes de Piso**

Se entregará un gabinete de aluminio, su estructura es fabricada en perfil de una combinación especial de aluminio, el cual evita la corrosión y permite la instalación en climas salinos.

Los panes laterales y posteriores son fabricados en acero laminado en frío y son de fácil desmontaje por medio de unas trabillas junto con una cerradura. Ventilación y posiciones para la entrada y la salida de cables.

El terminado es en pintura electrostática en color, negro almendra o gris

#### **2.4 Switch**

Te100-s24 de TRENDnet es de un alto rendimiento, de auto-detección; el interruptor rápido estante-aumentable de Ethernet de 24- NWay. Se diseña para eliminar tráfico innecesario y para relevar la congestión en las trayectorias críticas de la red. Con tecnología de 10/100Mbps NWay, el Te100-s24 negocia automáticamente entre las velocidades de la red 10BaseT y 100Base-TX, así como modos a dos caras medios y completos. La detección del automóvil Mdi-ii/mdi-x en cada puerto detecta y corrige para la conexión del cruce y permite automáticamente el interruptor directo o la conexión del interruptor a cubo para su establecimiento de red que usted necesita.

#### **2.5 Puestos de Trabajo**

En las instalaciones de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., se habilitarán estaciones de trabajo cómodas con cubículos de 90 cms de ancho por 1,2 mts de profundidad. Los agentes contarán con un ambiente de trabajo óptimo

#### **2.6 Diademas**

La serie polaris son diademas a las que se les conecta un amplificador y están diseñadas para utilizarse en aparatos telefónicos propietarios digitales o multilíneas con amplificador integrado. Esta diadema es binaural y con supresión de ruido.

#### **2.7 Administración, mantenimiento, soporte y operación del Call Center**

El proveedor de este CALL CENTER ofrece una solución completa a la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., de tal forma que se pueda prestar un servicio integral que incluya todo el soporte técnico, actualizaciones de versiones, mantenimientos y el servicio de Administración de Personal

El proveedor se encarga de todo el manejo de personal que se derive de la operación del CALL CENTER y se tendrá el siguiente esquema de trabajo durante los trescientos sesenta y cinco (365) días del año:

Tráfico INBOUND (Llamadas de entrada) Se tendrán 3 agentes para recibir llamadas dependiendo del tráfico entrante.

Tráfico OUTBOUND (Llamadas de salida) Se tendrá 2 agentes fijos, en ocasiones y dependiendo del tráfico de llamadas entrantes se pondrá 1 agente adicional, el cual se tomará de los agentes que atienden el tráfico Inbound.

Servicio Nocturno: de 7 p.m. A 7 a.m. 1 agente que atenderá emergencias.

Estas estimaciones pueden variar de acuerdo a las cifras que arroje el ACD respecto de tiempos ociosos, bajo trafico, llamadas perdidas, abandonadas o en saturación.

Para el soporte técnico se dispondrá de un mantenimiento preventivo en donde una (1) vez al mes, un ingeniero hará labores de limpieza y mantenimiento tanto al hardware como al software.

En cuanto a las emergencias relacionadas con los equipos, el supervisor tendrá conocimientos básicos para soportar y darle continuidad a la operación.

De igual forma, se dará soporte remoto tanto a servidores como a Pc's a través de internet, así mismo se responderá por el correcto funcionamiento de los equipos y en caso de daño de partes se repondrá por una totalmente nueva de tal forma que se de solución a cada uno de los casos.

El proveedor llevara a cabo un seguimiento sobre las variables que constituyen el desarrollo del proceso de atención al cliente de ESSA E.S.P.

En un proceso de intercambio de estrategias junto con la Gerencia Comercial de la ESSA E.S.P. tanto de la gestión cualitativa como cuantitativa, se establecerán y ofrecerán diversas estrategias a nivel operativo, comercial y de mercado; orientados estos al logro de los objetivos propuestos al iniciar el proyecto de servicio al cliente, y que permitan a la Organización poseer una herramienta fiable para la toma de decisiones.

Dichos resultados, serán presentados a la Empresa mensualmente mediante una (1) reunión de seguimiento mensual con el personal asignado al proyecto, en donde se presentarán los resultados así como también los logros y planteamientos de las diversas estrategias que permitan optimizar el proyecto.

Debido a lo dinámico de la operación de un servicio publico como el que presta la ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P., el software de atención de servicio al cliente, telemarketing y cartera, tendrán hasta 2 actualizaciones mensuales en donde se involucren hasta 3 interfaces de usuarios y 2 cambios en la estructura de la bases de datos.

## **2.8 PRESUPUESTO FINANCIERO DEL CALL CENTER**

*El costo total del montaje del Call Center para la ESSA ESP es de \$US 37.000*

*El costo de administración, mantenimiento, soporte y operación del CALL CENTER propuesto, asciende a \$US 5000 mensuales.*

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, como las financieras y las entidades bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Para entrar en nuevos mercados se hace necesario además, diseñar una estrategia de servicio al cliente, a fin de conseguir mantener los clientes habituales que posee y la atracción de nuevos, frente a la amenaza de acceso de competidores de clase nacional como Empresa Públicas de Medellín y Codensa.

Los reducidos niveles de satisfacción se deben a una carencia de estrategias adecuadas de servicio al cliente, que determinen su forma de llegar a ellos, para mantenerlos como tales. Todo ello por carecer además de una política satisfactoria hacia el consumidor, lo cual se asienta en una visión enraizada en mecanismos obsoletos de mercadeo y servicio, con enfoques empíricos de gestión comercial.

La falta de información interna y externa hacen que se incrementen los límites en la comunicación con el cliente interno y/o externo, motivo por el que sin duda, se acentúa la falta de satisfacción al cliente, por lo que éste ignora muchas veces el verdadero compromiso de servicio de la ESSA.

Se hace notoria la falta de un programa de aplicación de comunicación y servicio al cliente, para permitir un flujo constante de información entre el medio ambiente, los clientes y el seno mismo de la ESSA ESP

Creemos en lo imperioso del establecer estrategias de atención y servicio; con una orientación del servicio integral, como valor agregado permanente de la ESSA. Indudablemente con esto, se podrá hablar de una comunicación adecuada y fluida y evidentemente de una "satisfacción de las necesidades de sus clientes", y seguramente la atracción de otros muchos más, de cara a la apertura globalizada de mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl. Gerencia del Servicio. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. pp.365
- CANE, Sheila. Estrategias Kaizen para triunfar a través de las personas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999
- COBRA, J.P. La gerencia del servicio. México: Mc Graw Hill, 1999.
- COMISIÓN REGULADORA DE ENERGÍA Y GAS. Reglamento de distribución de energía y gas. Bogotá: CREG, 1998.
- DEMING EDWARDS. Cómo administrar con el método Demming. Bogotá: Norma, 1992.
- ELECTRIFICADORA DE SANTANDER E.S.P. Investigación de Mercados para la Gerencia Comercial. Bucaramanga: Documento interno, realizado en marzo de 2001.
- GUILTINAN, Joseph., PAUL Gordon. Gerencia de Marketing. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, 1993.
- ICONTEC. Manual de Normas Técnicas, 1486 5ª actualización. Bogotá: Icontec, 2002
- KAMI, Michael. Puntos estratégicos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1993.
- KINNEAR, Thomas C., TAYLOR, R., James. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. México: Mc Graw Hill, 1993, 812p.
- KOTTLER, Philip y Otros. Fundamentos de Mercadeo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Administración: Una perspectiva global. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid: Mc Graw Hill, 2000.
- PORTER, Michael. La estrategia corporativa. México: Cecsca, 1989.
- RIVIER ABAD, Juan. Calidad del servicio: regulación y optimización de inversiones". Tesis doctoral. Madrid: UPCO - ICAI, 1999.
- Revista Mundo Eléctrico Colombiano.  
----- Vol 14 Numero 37-38, 2000.  
----- Vol 15-16, 2001.



**ANEXO A1**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES ACTUALES PARA LA OFICINA DE**  
**PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS DE LA ESSA ESP**

<b>NOMBRE DEL CARGO: JEFE OFICINA PQR Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
<b>GERENCIA:</b> Comercialización		<b>GERENCIA:</b> Comercialización
<b>DEPARTAMENTO:</b>		<b>SECCION:</b> Atención al Cliente
<b>EDUCACION :</b> Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o Economista		<b>EXPERIENCIA:</b> 2 Años
<b>NIVEL DE ESCALAFON:</b> PR-1	<b>No. DE CARGOS IGUALES</b> : 1	<b>PERSONAL A CARGO:</b> 9 Personas
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar, atender, tramitar y contestar todas las peticiones, quejas y recursos presentados por medio verbal o escrito, realizadas por los clientes en cumplimiento del contrato de condiciones uniformes.</li> <li>• Coordinar y controlar que todas las peticiones, quejas y recursos interpuestos ante la empresa, sean resueltos dentro de los términos de la ley.</li> <li>• Controlar que las peticiones sean tramitadas de conformidad con las normas vigentes sobre el derecho de petición.</li> <li>• Proyectar las resoluciones que declaren los silencios administrativos positivos.</li> <li>• Determinar e implantar procesos de control para que todas las peticiones, quejas y recursos presentados en las agencias, sucursales y CIS de la empresa sean resueltos dentro de los 15 días hábiles que determina la ley.</li> <li>• Coordinar y preparar informes detallados de peticiones, quejas y recursos presentados a la empresa mensualmente, y enviarlos a la superintendencia de servicios públicos domiciliarios a más tardar el día diez del mes siguiente, en medio escrito y magnético.</li> <li>• Generar las estadísticas mensuales del número de reclamos por facturación de Bucaramanga y Zonas para el informe de índices de Gestión.</li> <li>• Desempeñar las funciones de secretario ejecutivo del comité de reclamos.</li> <li>• Informar al jefe inmediato sobre cualquier novedad que se genere en el entorno de su sitio de trabajo y que afecte el desarrollo normal de las actividades.</li> <li>• Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>		



**NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA****GERENCIA:** Comercialización**UNIDAD:** Facturación y Ventas**DEPARTAMENTO:****SECCION:** Atención al Cliente**EDUCACION:** Bachiller Comercial-CAP Sena**EXPERIENCIA:** 1 Año**NIVEL DE ESCALAFON:**  
C-8**No. DE CARGOS IGUALES:**  
1**PERSONAL A CARGO:**  
Ninguno**RESPONSABILIDADES:**

- Atención, servicio y asesoría al cliente interno y externo.
- Atender el teléfono y dar información sobre los reclamos de la línea transparente.
- Manejar con discreción y confidencialidad la información.
- Determinar e implantar procesos para que todas las peticiones, quejas y recursos presentados en la empresa y zonas, sean resueltos dentro de los 15 días hábiles que determina la ley.
- Coordinar la información, organizar y elaborar los informes enviados por las zonas.
- Elaborar la respuesta a las cartas enviadas por los usuarios.
- Enviar el recurso a la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, Bogotá y Bucaramanga, así como también la información que le pide la superintendencia.
- Radicar cartas tanto como recibidas y enviadas del usuario, en un formato.
- Elaborar certificaciones a diferentes entidades y usuarios, de la cancelación del servicio.
- Elaborar informes de reclamos enviados por las zonas y pasarlas a la Unidad de Facturación y Ventas.
- Hacer recordatorios a todas las oficinas de la fecha de vencimiento de las cartas.

Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.

<b>NOMBRE DEL CARGO: OFICIAL PQR Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
<b>GERENCIA:</b> Comercialización	<b>UNIDAD:</b> Facturación y Ventas	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>SECCION:</b> Atención al Cliente	
<b>EDUCACION:</b> Bachiller Técnico o CAP Sena	<b>EXPERIENCIA:</b> 1 Año	
<b>NIVEL DE ESCALAFON:</b> T-12	<b>No. DE CARGOS IGUALES</b> : 1	<b>PERSONAL A CARGO:</b> 8 Personas
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar e implantar procesos de control para que todas las peticiones, quejas y recursos presentados en las agencias, sucursales y CIS de la empresa sean resueltos dentro de los 15 días hábiles que determina la ley.</li> <li>• Coordinar que la información correspondiente a peticiones, quejas y recursos proveniente de las zonas, llegue a tiempo a la ESSA Bucaramanga.</li> <li>• Recopilar la información, organizar y elaborar los informes para ser enviados a las zonas.</li> <li>• Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>		

**ANEXO A2**  
**PROCESOS ACTUALES EN LA OFICINA DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS**

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE CAMBIO DE NOMBRE DE SUSCRIPTOR</b>		
CODIGO: CVA1	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<p>1. El propósito es actualizar o modificar el nombre del suscriptor en el archivo de los datos básicos del suscriptor. El suscriptor llega a la Sección de Atención al cliente con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙ Solicitud formalmente (verbal o escrita). En el caso de que sea verbal se presenta en la Oficina de Atención al Cliente y si es escrita se presenta ante el SAD.</li> <li>⚙ Acreditación del inmueble adjuntando certificado de instrumentos públicos actualizado (hasta 90 días de expedición).</li> </ul> <p>2. Todos los documentos los revisa el Técnico de Atención al Cliente y lo registra en los formatos que presenta el sistema Comercial para estos casos.</p> <p>3. Se le informa al suscriptor el cambio respectivo</p> <p>Archivar la nueva información o proceso registrado</p>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE ACTUALIZACION DE DIRECCION DE PREDIOS</b>		
CODIGO: CVA2	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<p>1. El propósito del proceso es modificar o actualizar la dirección del inmueble al que se le presta el servicio de energía, para el cual el solicitante presenta ante la Sección de Atención al cliente los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙ Solicitud verbal, tramitada ante las Oficinas de Atención al Cliente, y escrita que se radica ante el SAD</li> <li>⚙ Presentar el boletín de nomenclatura expedida por las oficinas de Planeación Municipal</li> <li>⚙ Las normas del contrato de condiciones uniformes</li> </ul> <p>2. El Técnico de Atención al Cliente revisa los documentos e incluye la nueva información en el Sistema Comercial</p> <p>3. Se informa al solicitante el cambio de su dirección solicitada</p> <p>Archivar los cambios respectivos</p>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE RECLAMOS SOBRE LA FACTURACION</b>		
CODIGO: CVA3	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los reclamos que se realizan sobre la facturación en las ventanillas de Atención al Cliente solo pueden ser solicitadas, cuando afectan directamente la factura expedida por la Empresa. El reclamo puede ser solicitado por el propietario, el suscriptor, el usuario o el representante de la comunidad como el Personero Municipal o los vocales de control dentro de la participación ciudadana. Cualquiera de estos se acercará a las ventanillas para hacer el reclamo.</li> <li>2. El solicitante presenta con claridad el motivo de su reclamo (lectura mal tomada, consumo no corresponde, factura no entregada, etc.)</li> <li>3. El Funcionario de Atención al Cliente evalúa la solicitud teniendo en cuenta los documentos aportados y los datos que existen en los archivos de la Empresa</li> <li>4. El Funcionario de Atención al Cliente, presenta una solución al solicitante del reclamo.</li> <li>5. Archivar los cambios realizados llegado el caso de que el solicitante acepte la solución planteada.</li> </ol> <p>La resolución 108 de la CREG manifiesta los derechos de los Usuarios.</p>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO SOLICITUD DE COPIA DEL RECIBO O FACTURA DE VENTA</b>		
CODIGO: CVA4	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El solicitante se presenta ante las ventanillas de Atención al cliente cuando es verbal la solicitud o si es escrita ante el SAD.</li> <li>2. El solicitante proporciona el número de cuenta o la dirección exacta del inmueble al Funcionario de Atención al cliente</li> <li>3. El Funcionario hace entrega de la copia del recibo el cual se expide totalmente gratis. Si el usuario no recibe oportunamente su cuenta, debe reclamarla en las Oficinas de Atención al Cliente, ya que lo anterior no lo exime del pago oportuno del servicio.</li> <li>4. El solicitante recibe y revisa la copia del recibo</li> </ol>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO RECONEXION DE SERVICIO DE CAMBIO DE DIRECCION POSTAL</b>		
CODIGO: CVA5	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Cliente se presenta a Atención al Cliente, presentando la certificación del pago del servicio que generó el corte o suspensión de energía.</li> <li>2. El Funcionario de Atención al cliente recibe la solicitud de reconexión, la cual se atenderá en un plazo de 48 horas.</li> <li>3. El Funcionario envía la solicitud a Cartera para que verifiquen el pago del servicio y con el fin de enviar una persona para la reconexión.</li> <li>4. Atención al cliente archiva el proceso realizado</li> </ol>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE CAMBIO DE DIRECCION POSTAL</b>		
CODIGO: CVA6	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente puede solicitar que su cuenta llegue a una dirección diferente a la de donde se presta el servicio de energía, el cual se solicita por escrito ante el SAD o verbalmente en las Oficinas de Atención al Cliente.</li> <li>2. El Funcionario de Atención al Cliente toma la información del cliente acerca de su nueva dirección</li> <li>3. El Funcionario realiza los cambios con la nueva información en el Sistema Comercial</li> <li>4. Archivar</li> </ol>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE REFORMA</b>		
CODIGO: CVA7	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente puede solicitar la actualización de reforma para ciertos casos, la cual la debe solicitar en las ventanillas de Atención al Cliente.</li> <li>2. El Funcionario de Atención al Cliente recibe la solicitud de reforma, que debe ser en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙ Cambio</li> <li>⚙ Traslado de contador</li> <li>⚙ Independización de servicios con el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Dpto. de Servicios</li> </ul> </li> <li>3. El Funcionario realiza la reforma</li> <li>4. Archivar el proceso realizado</li> </ol>		

<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACION</b>		
<b>UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS</b>		
<b>SECCION DE ATENCION AL CLIENTE</b>		
<b>PROCESO DE SOLICITUD DE PROVISIONALES</b>		
CODIGO: CVA8	HOJA: 1 DE 1	MARZO DE 2002
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente realiza la solicitud de provisionales ante el Dpto. de Servicios.</li> <li>2. Cumplidos los requisitos exigidos y verificados por el Dpto. de Servicios los envían a Atención al Cliente</li> <li>3. Los Funcionarios de Atención al Cliente proceden a autorizar la creación de servicios provisionales para los sectores residenciales considerados subnormales y por un tiempo máximo de 3 meses.</li> <li>4. Se registra el cambio realizado siendo a la vez grabado.</li> </ol> <p>Los Funcionarios de Atención al Cliente de igual manera están en capacidad de atender todas las inquietudes, reclamos y consultas a través de la línea telefónica que se tiene habilitada para ello.</p>		

**GERENCIA DE COMERCIALIZACION**

**UNIDAD DE FACTURACION Y VENTAS**

**SECCION DE ATENCION AL CLIENTE**

**PROCESO OFICINA VIRTUAL ATENCION AL CLIENTE**

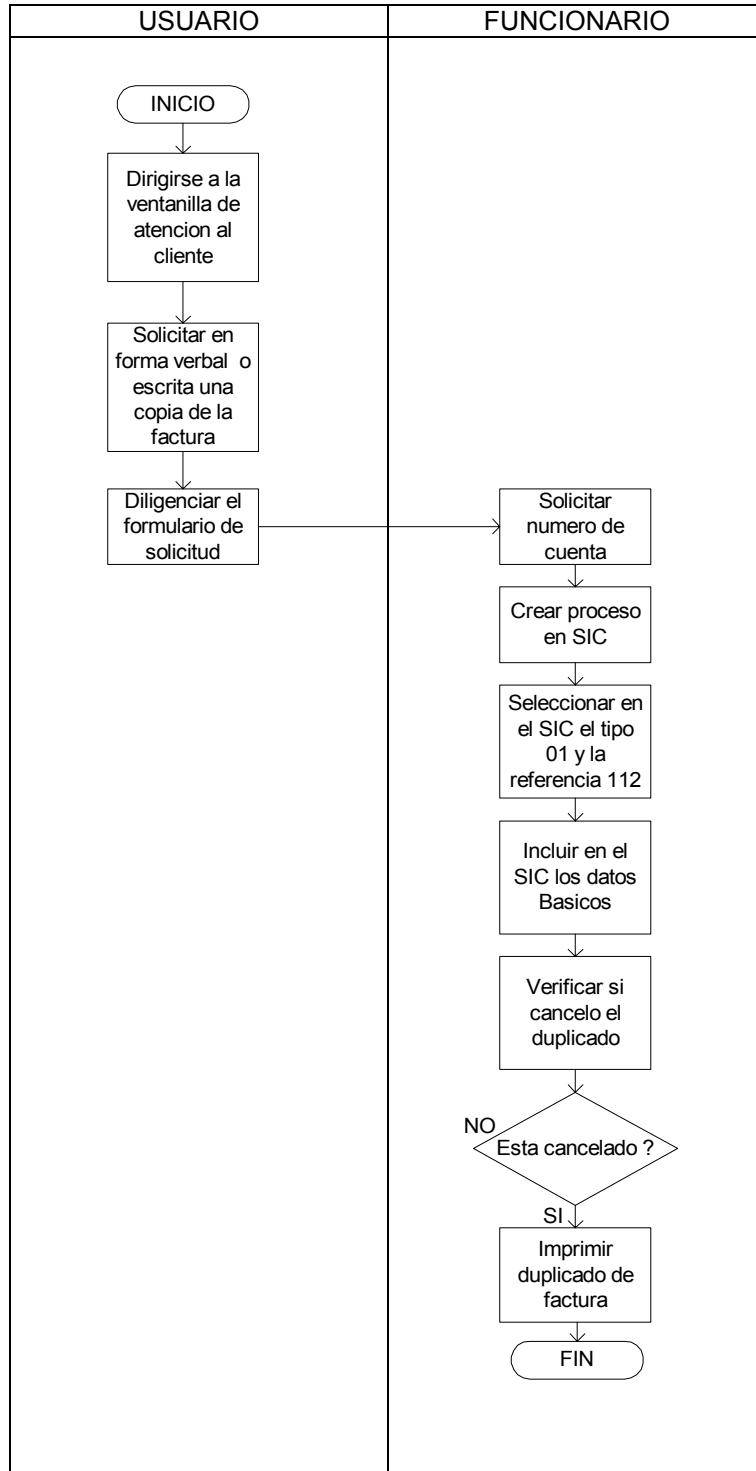
CODIGO: CVA9

HOJA: 1 DE 1

MARZO DE 2002

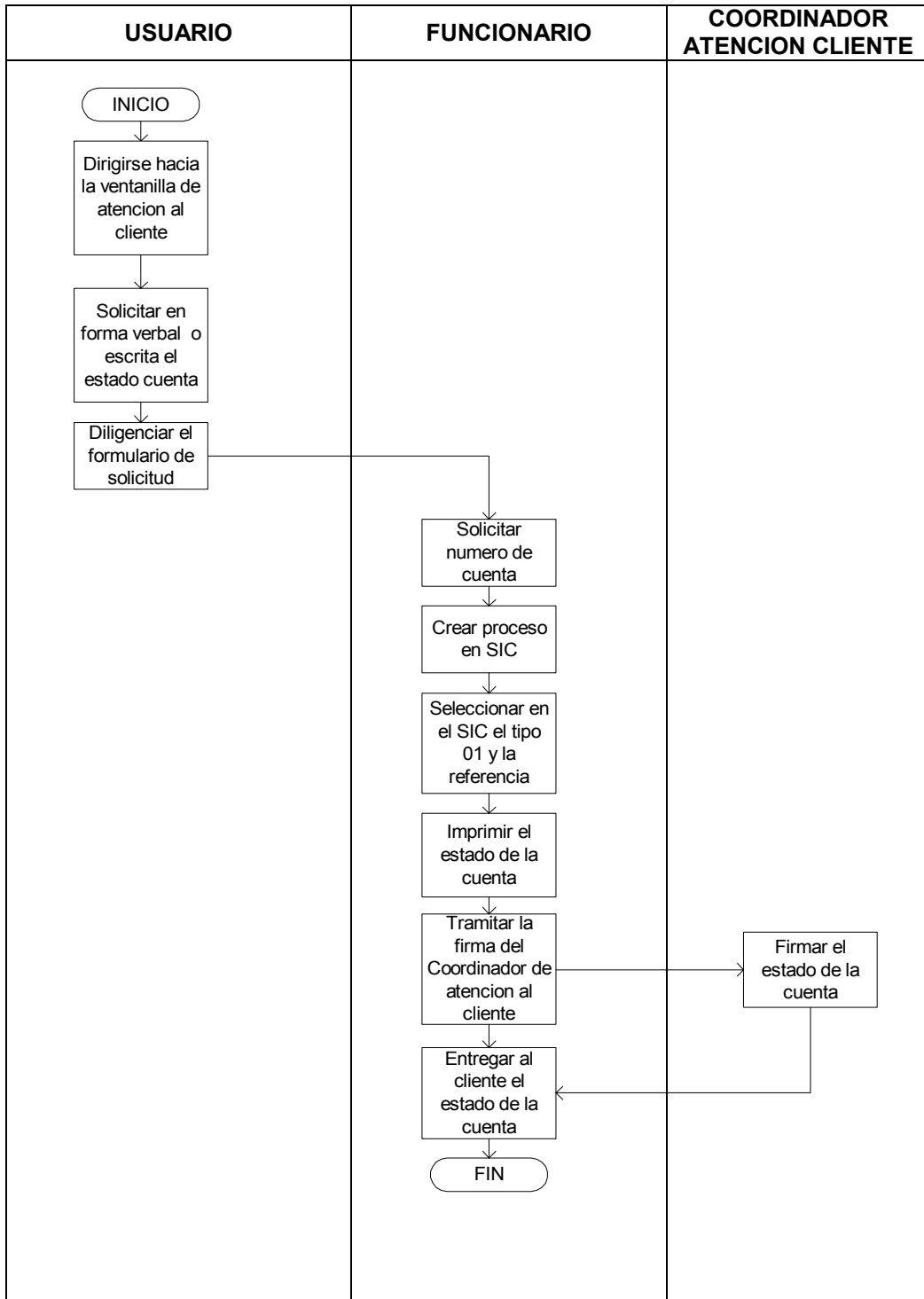
1. El cliente ingresa a la página Web de la Empresa: [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co) con el fin de presentar alguna queja o reclamo. Debe llenar los datos que solicita el formato
2. Esta información la retomada y estudia el Jefe de Atención al Cliente
3. El Jefe de Atención al Cliente da pronta respuesta a la solicitud del cliente por medio escrito, vía Internet.
4. Archivar en el sistema el proceso realizado

ANEXO B1  
PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE UN DUPLICADO DE LA FACTURA

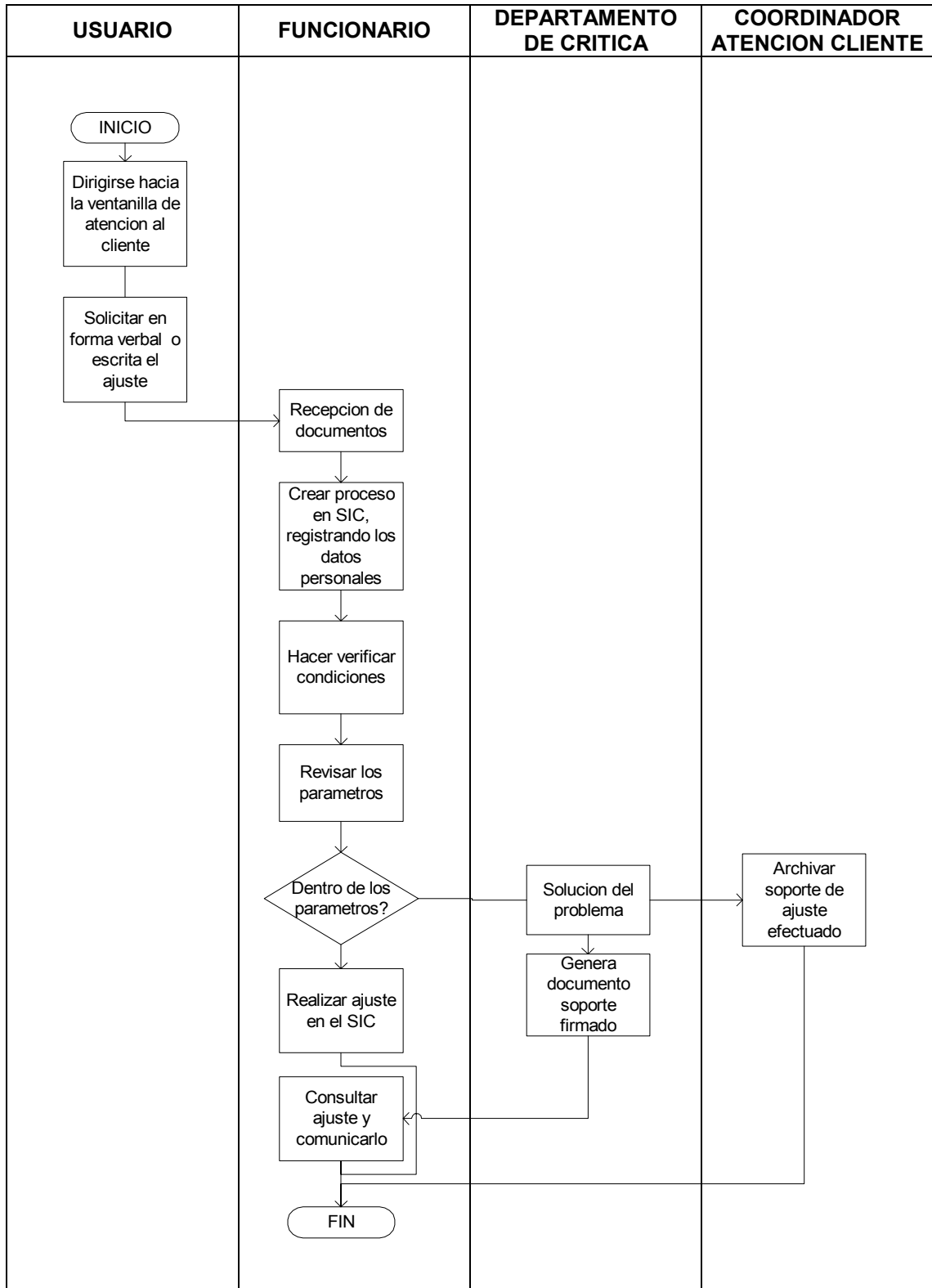




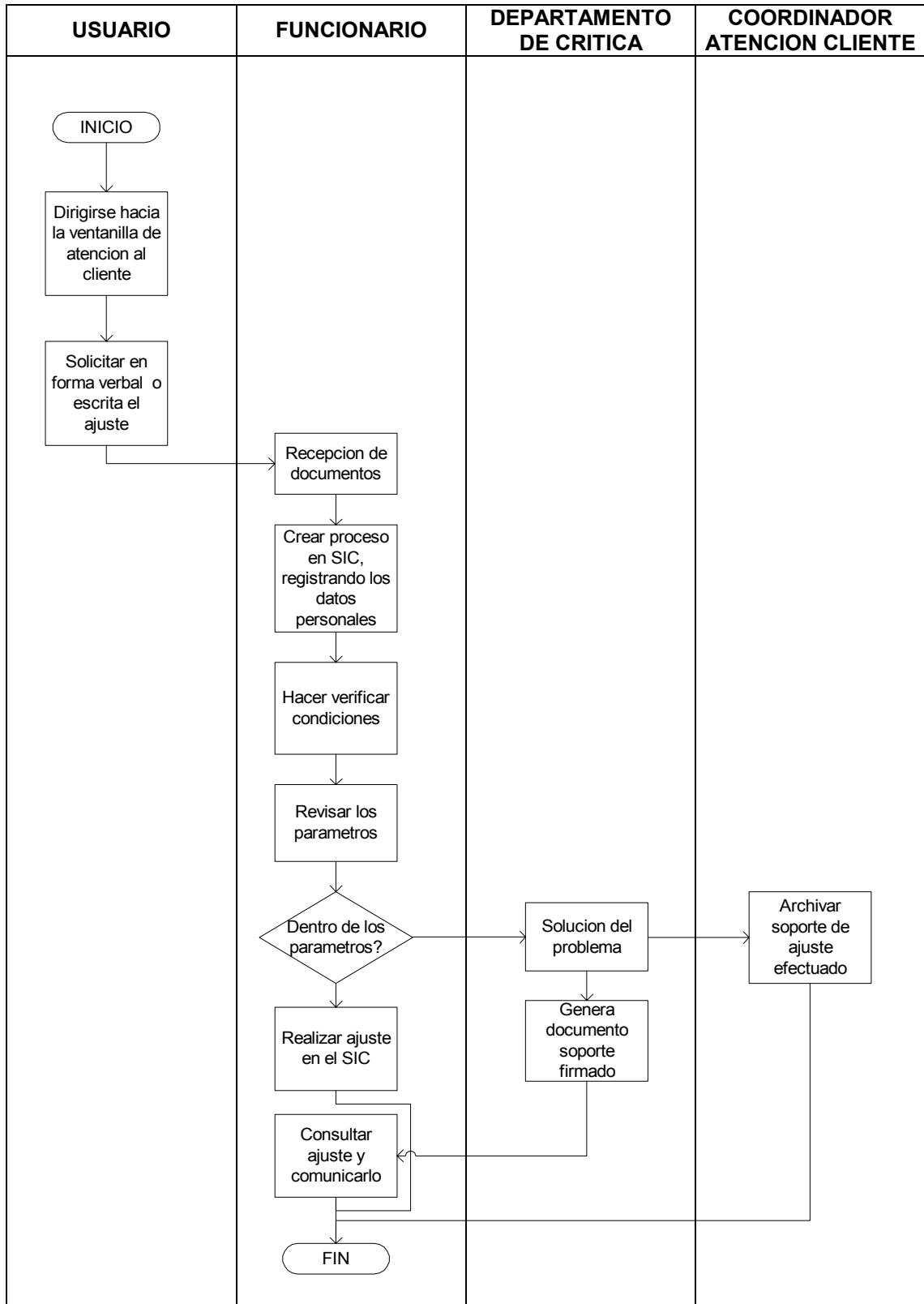
**ANEXO B2**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE UN ESTADO DE CUENTA**



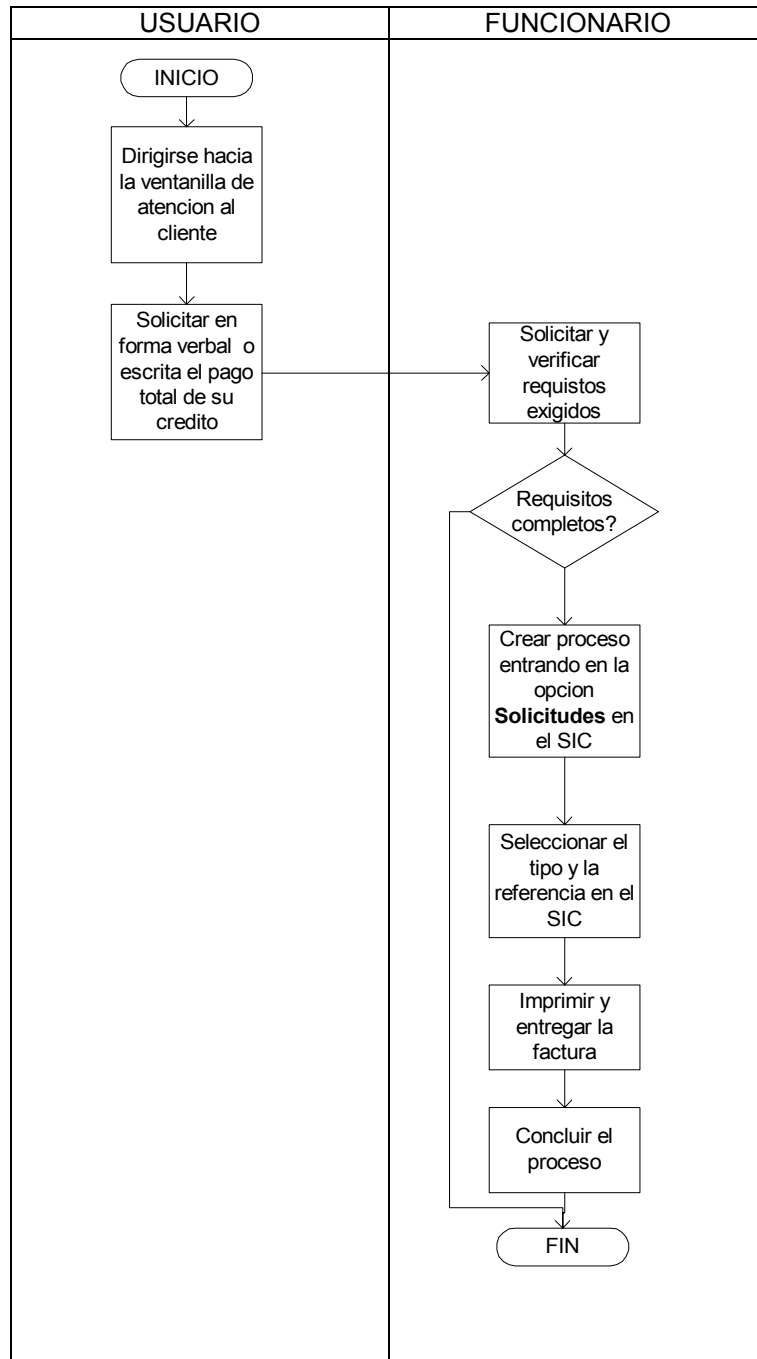
**ANEXO B3**  
**PROCEDIMIENTO PARA AJUSTES POR CONCEPTOS BÁSICOS FACTURADOS**



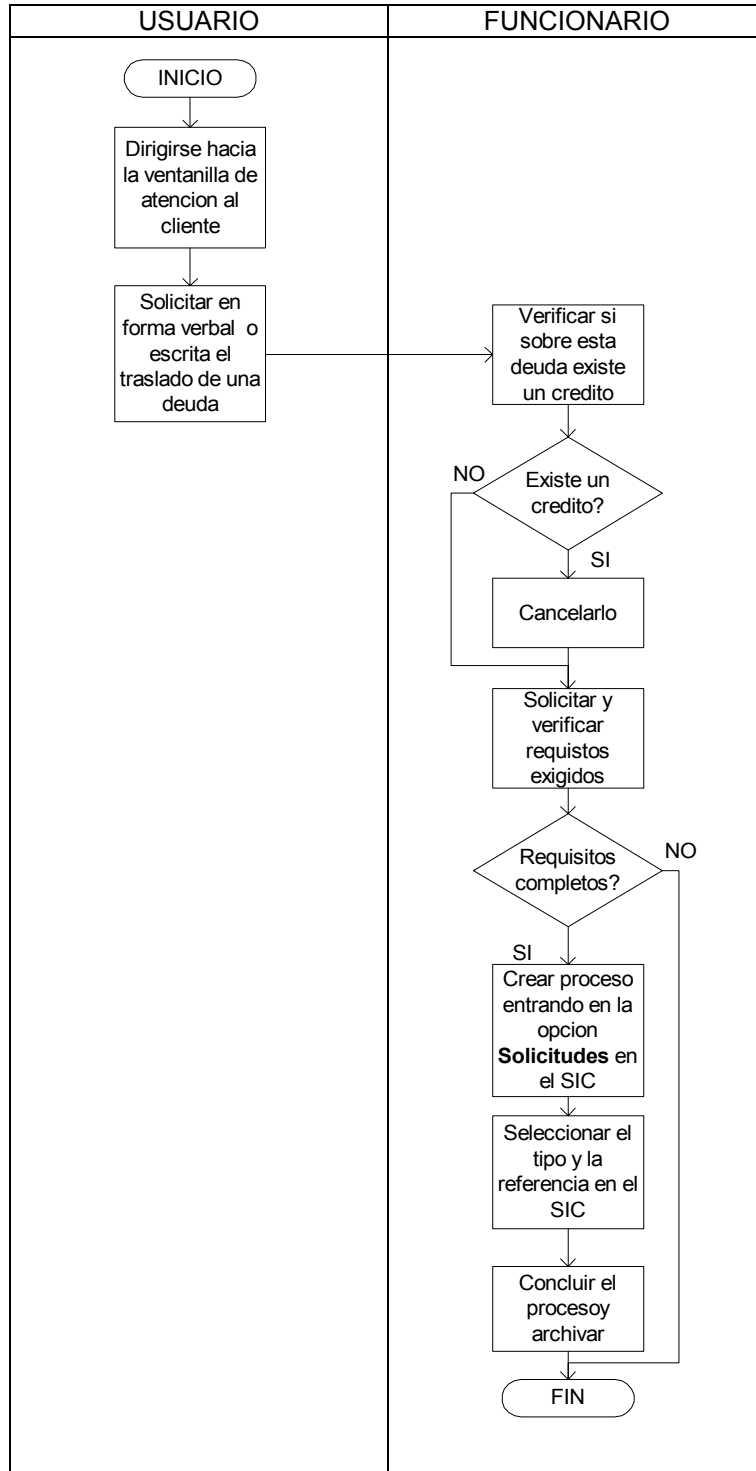
**ANEXO B4**  
**PROCEDIMIENTO AJUSTES DE CONCEPTOS DIFERENTES A BÁSICOS FACTURADOS**



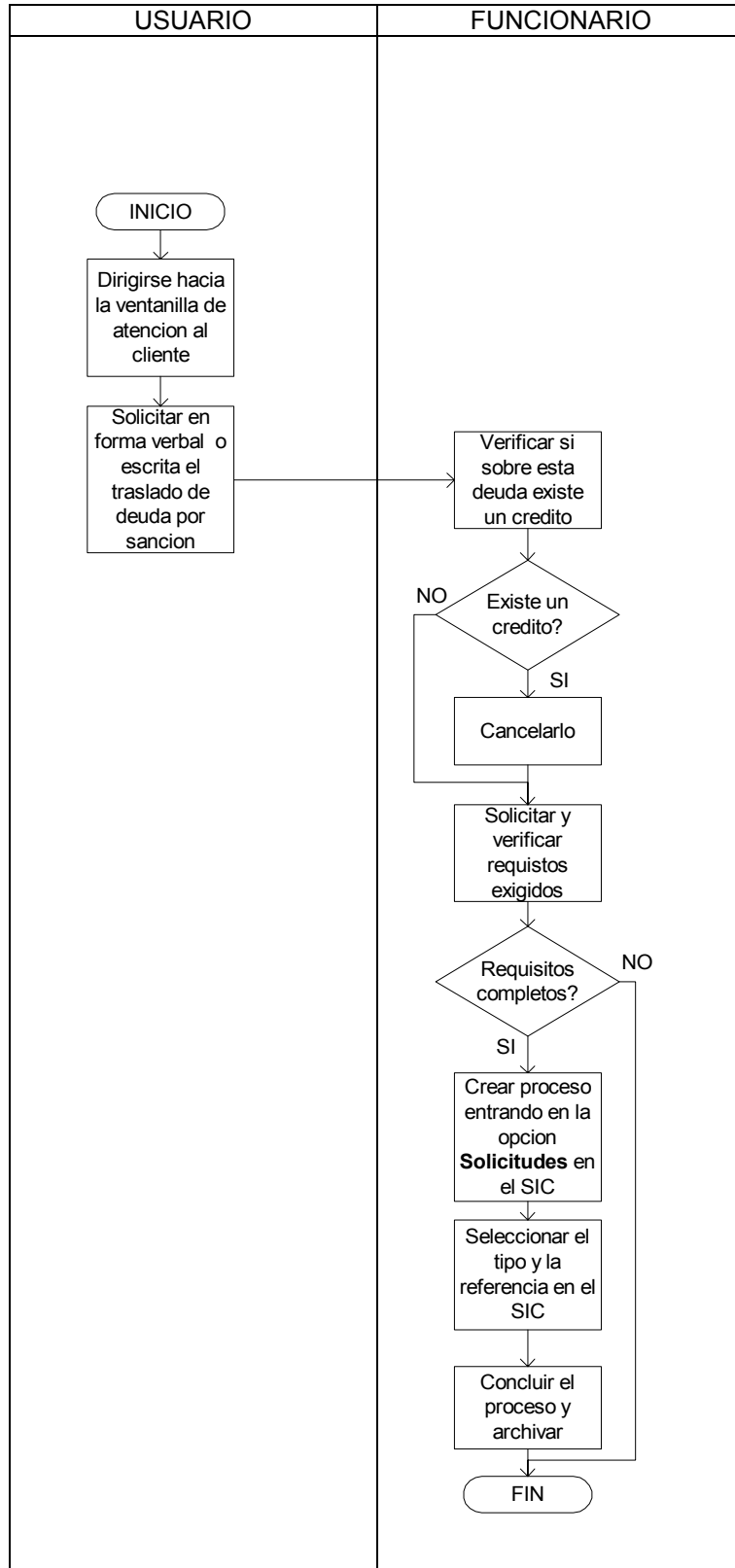
ANEXO B5  
PROCEDIMIENTO PARA CADUCAR CRÉDITOS FACTURADOS



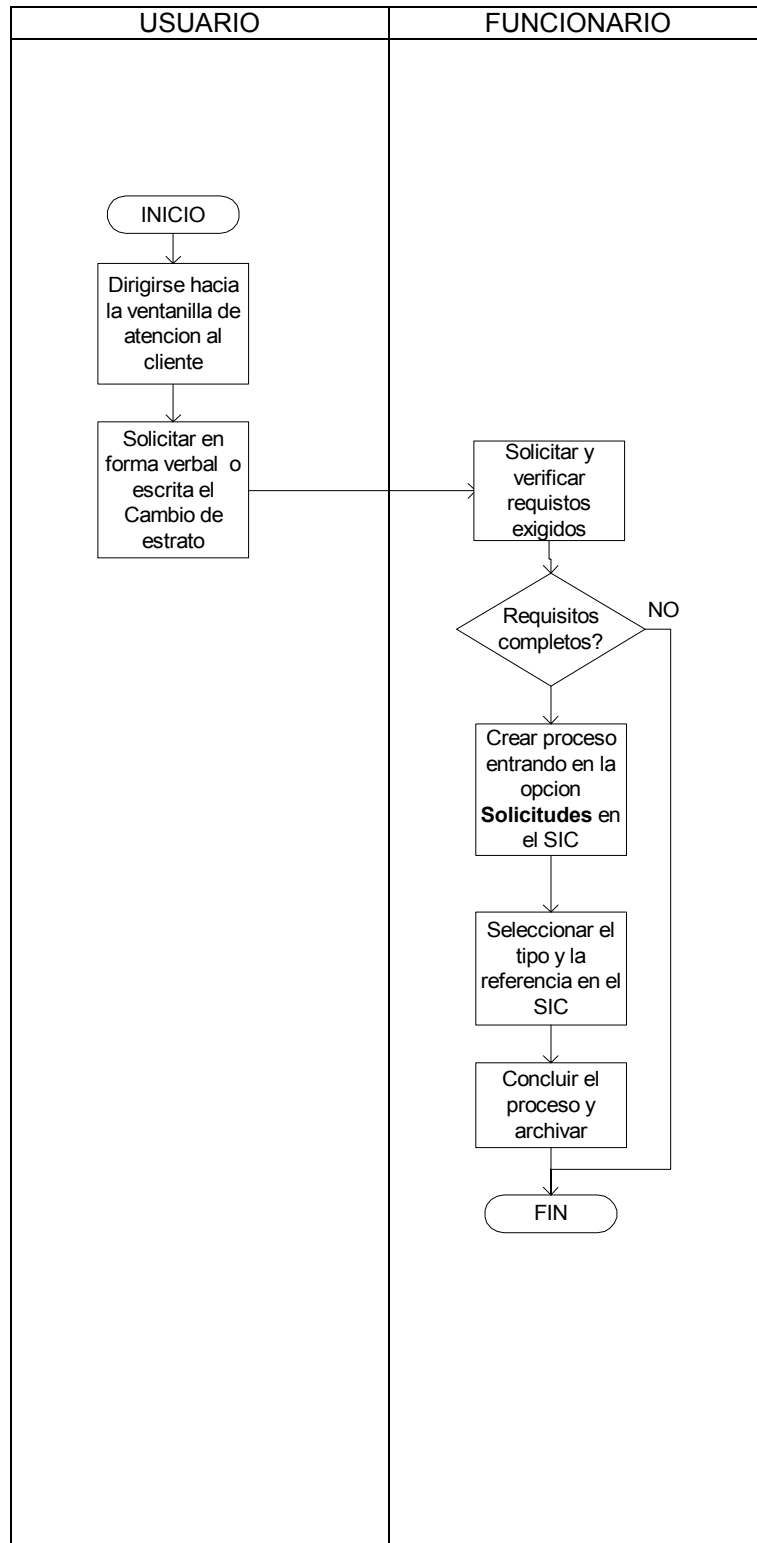
ANEXO B6  
PROCEDIMIENTO PARA EL TRASLADO DE UNA DEUDA



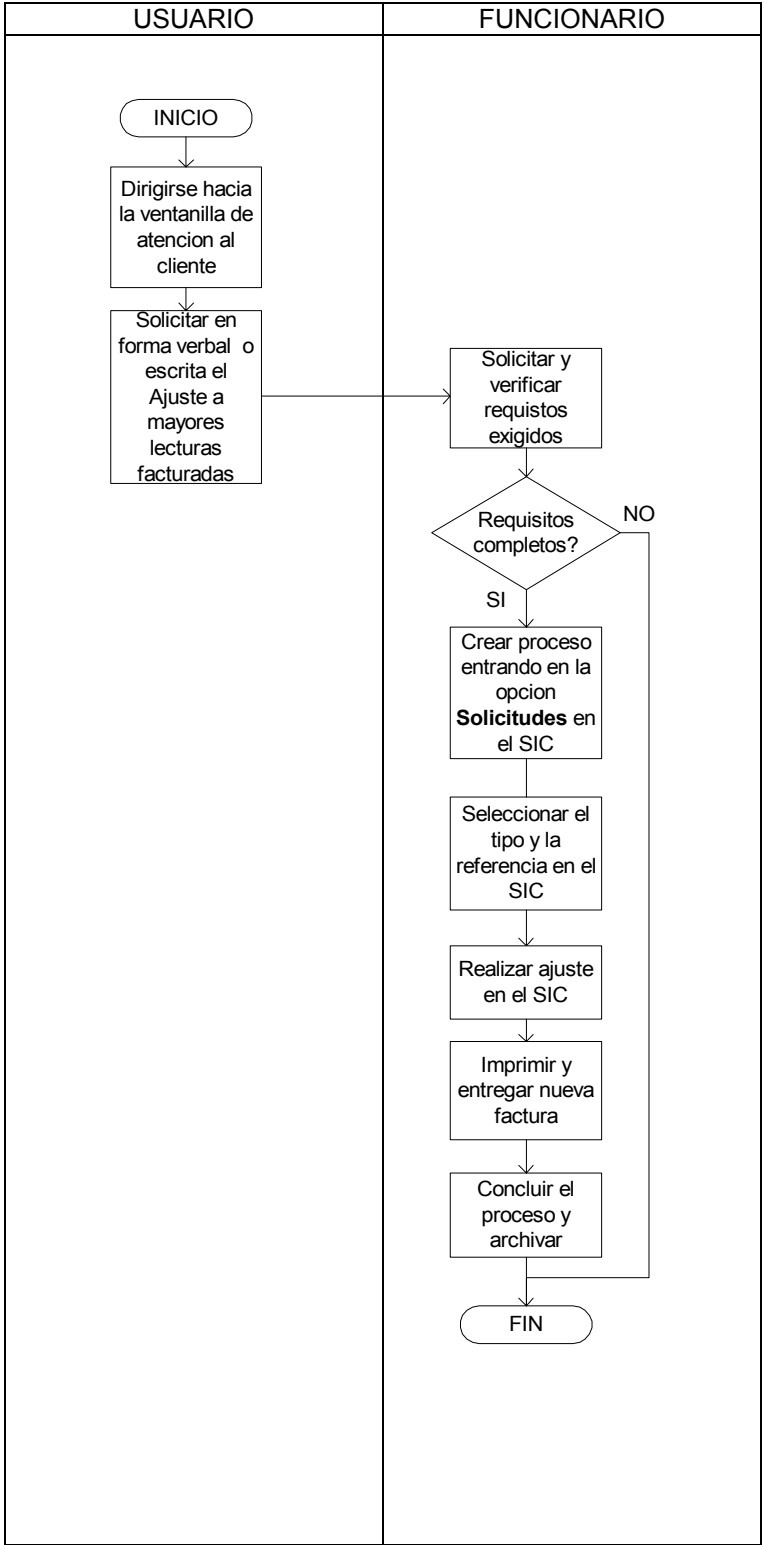
ANEXO B7  
PROCEDIMIENTO PARA EL TRASLADO DE SANCIONES



ANEXO B8  
PROCEDIMIENTO PARA EL CAMBIO DE ESTRATO DE UN PREDIO

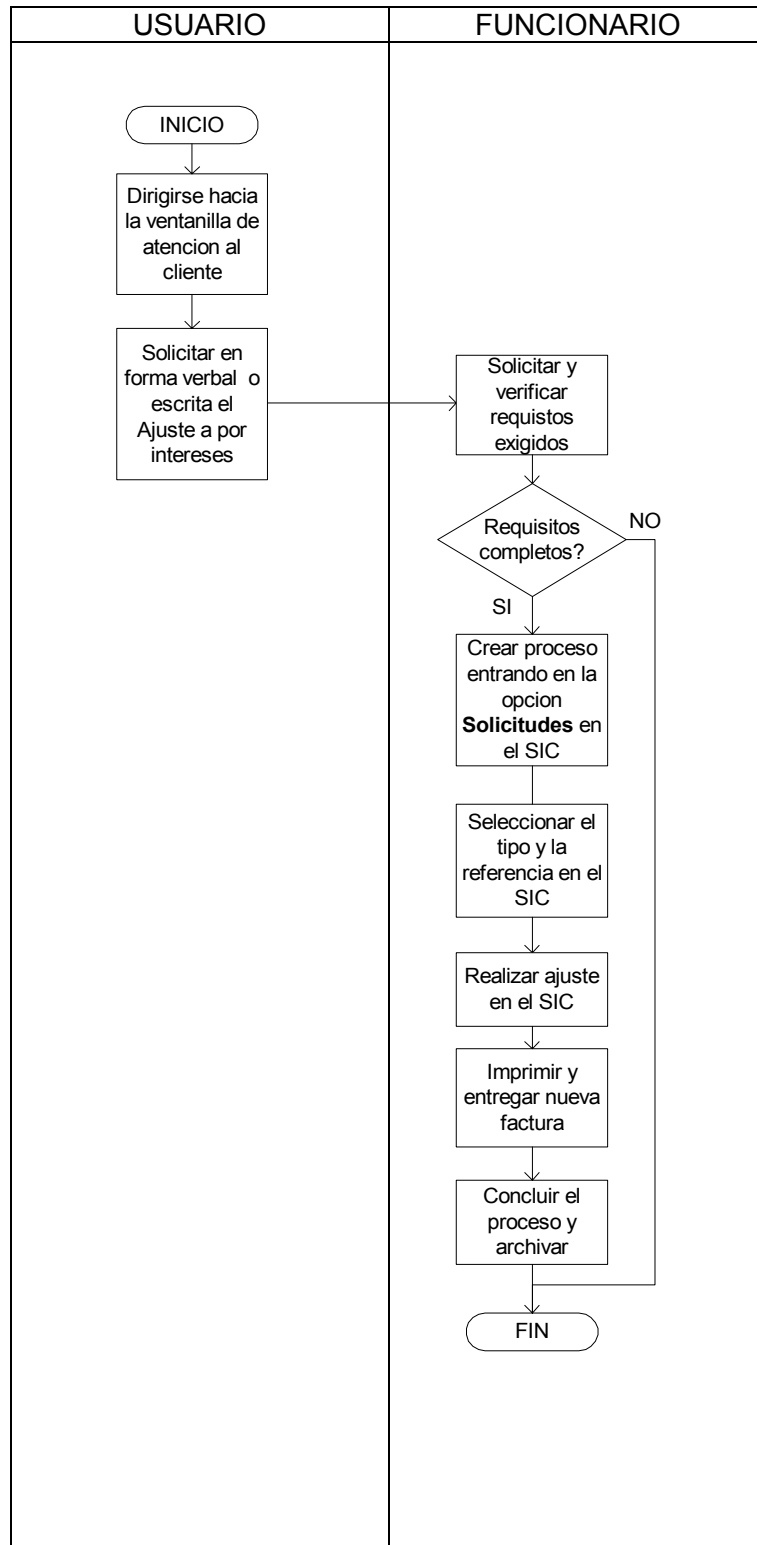


ANEXO B9  
PROCEDIMIENTO AJUSTES EN FACTURACIÓN POR MENOR LECTURA FACTURADA

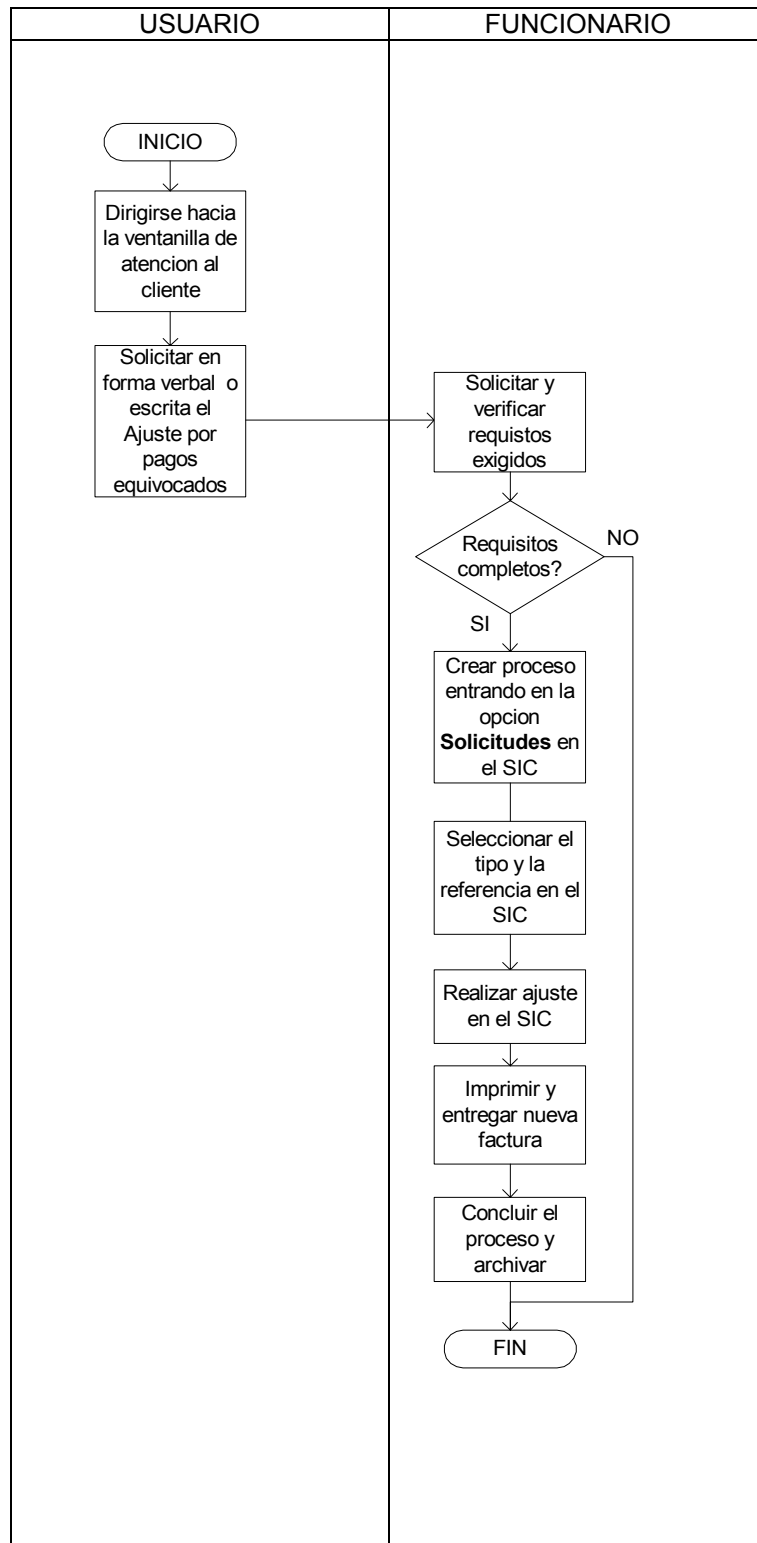




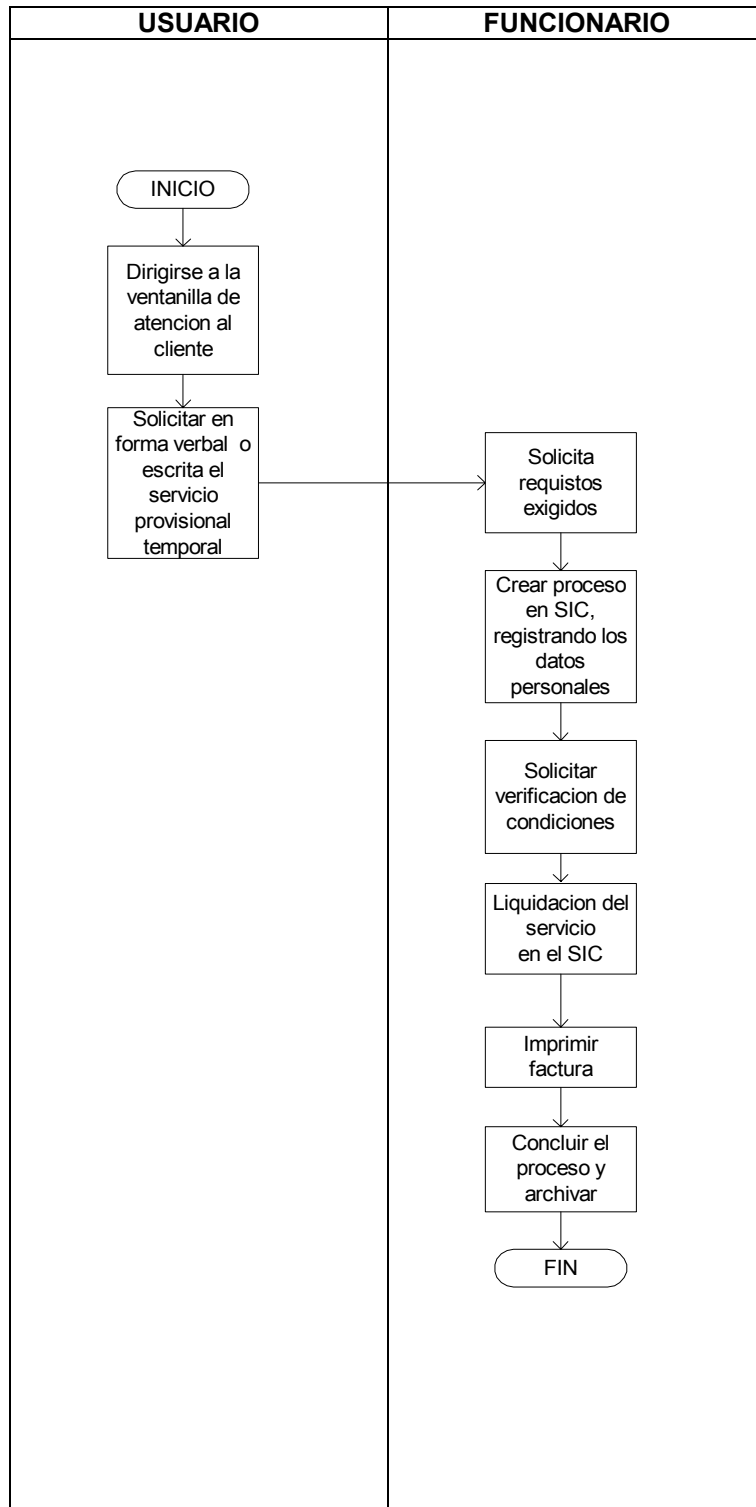
ANEXO B10  
PROCEDIMIENTO PARA AJUSTAR FACTURAS POR INTERESES



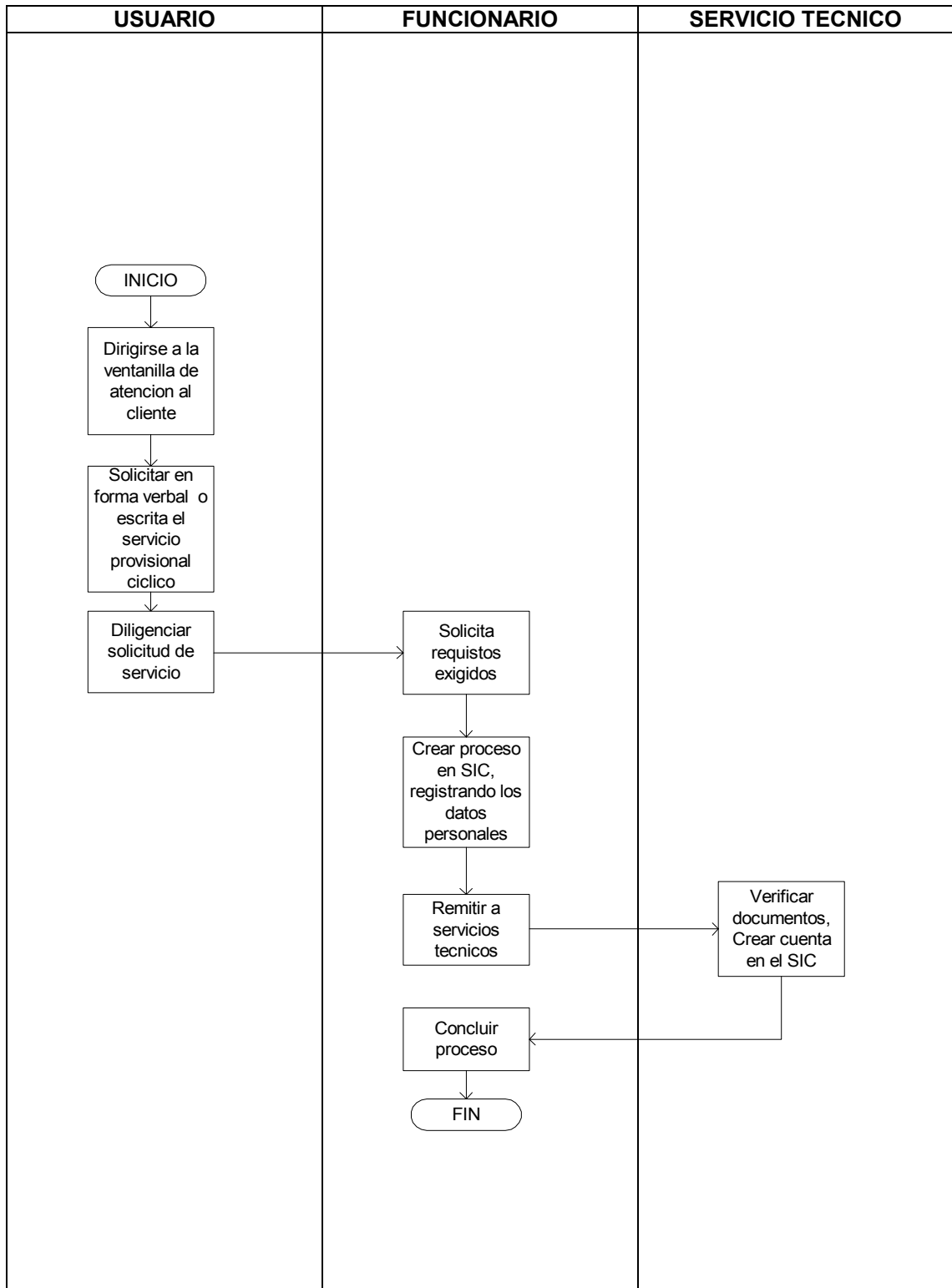
ANEXO B11  
PROCEDIMIENTO PARA AJUSTE POR PAGOS EQUIVOCADOS



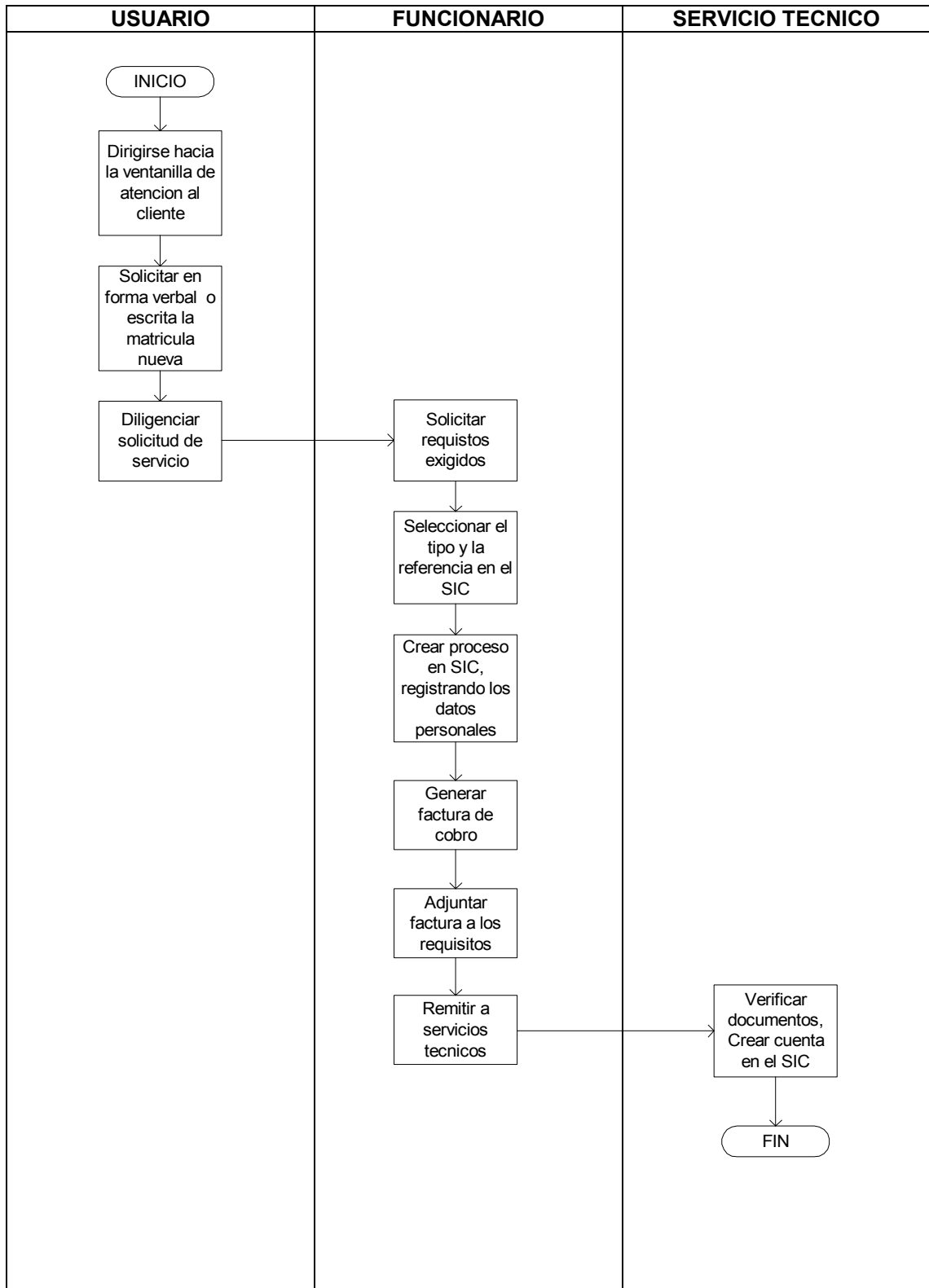
ANEXO B12  
SERVICIOS TECNICOS  
PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ENERGÍA EN FORMA TEMPORAL



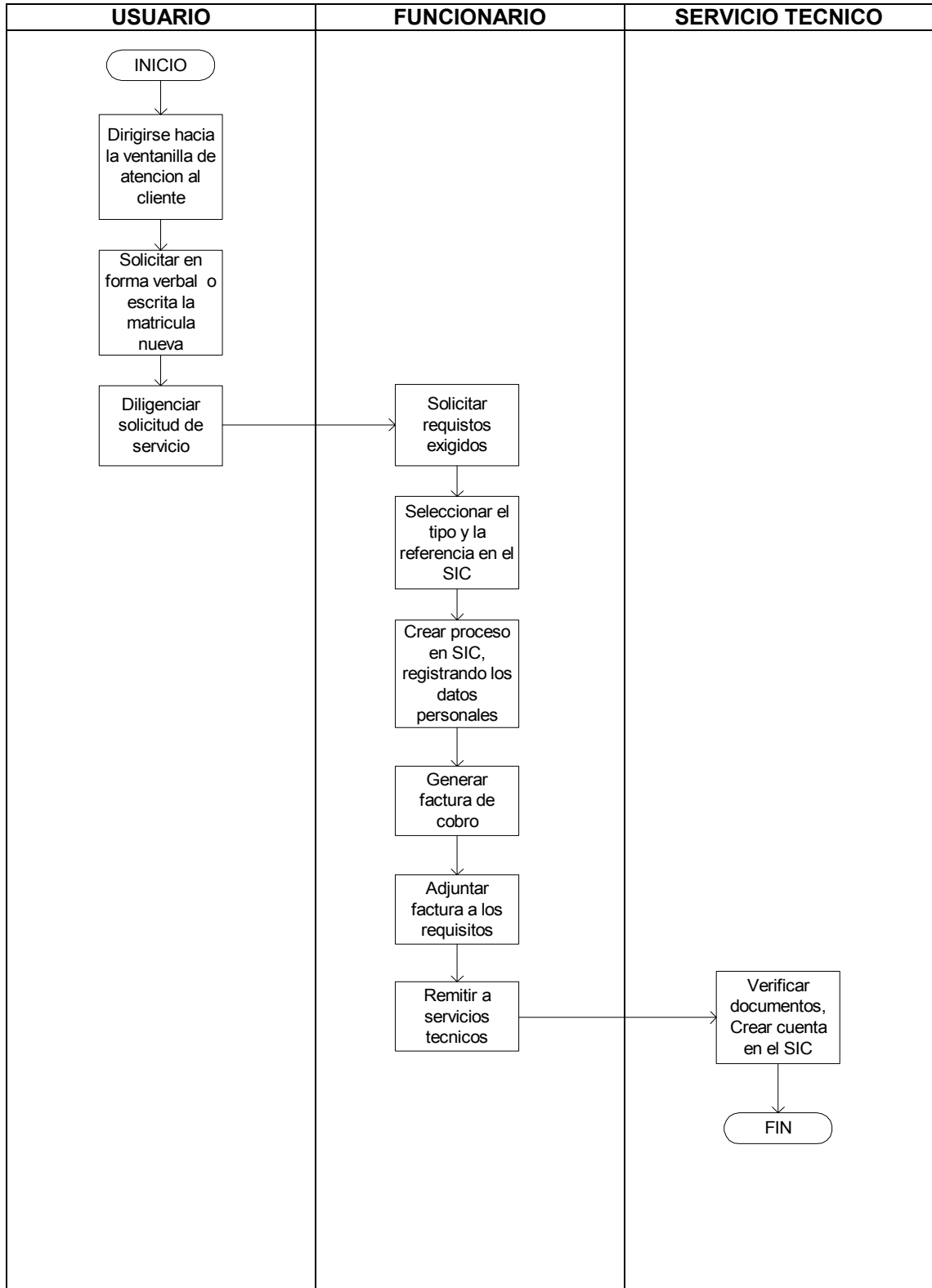
ANEXO B13  
PROCEDIMIENTO PARA LA INSTALACIÓN DE UN PROVISIONAL CÍCLICO



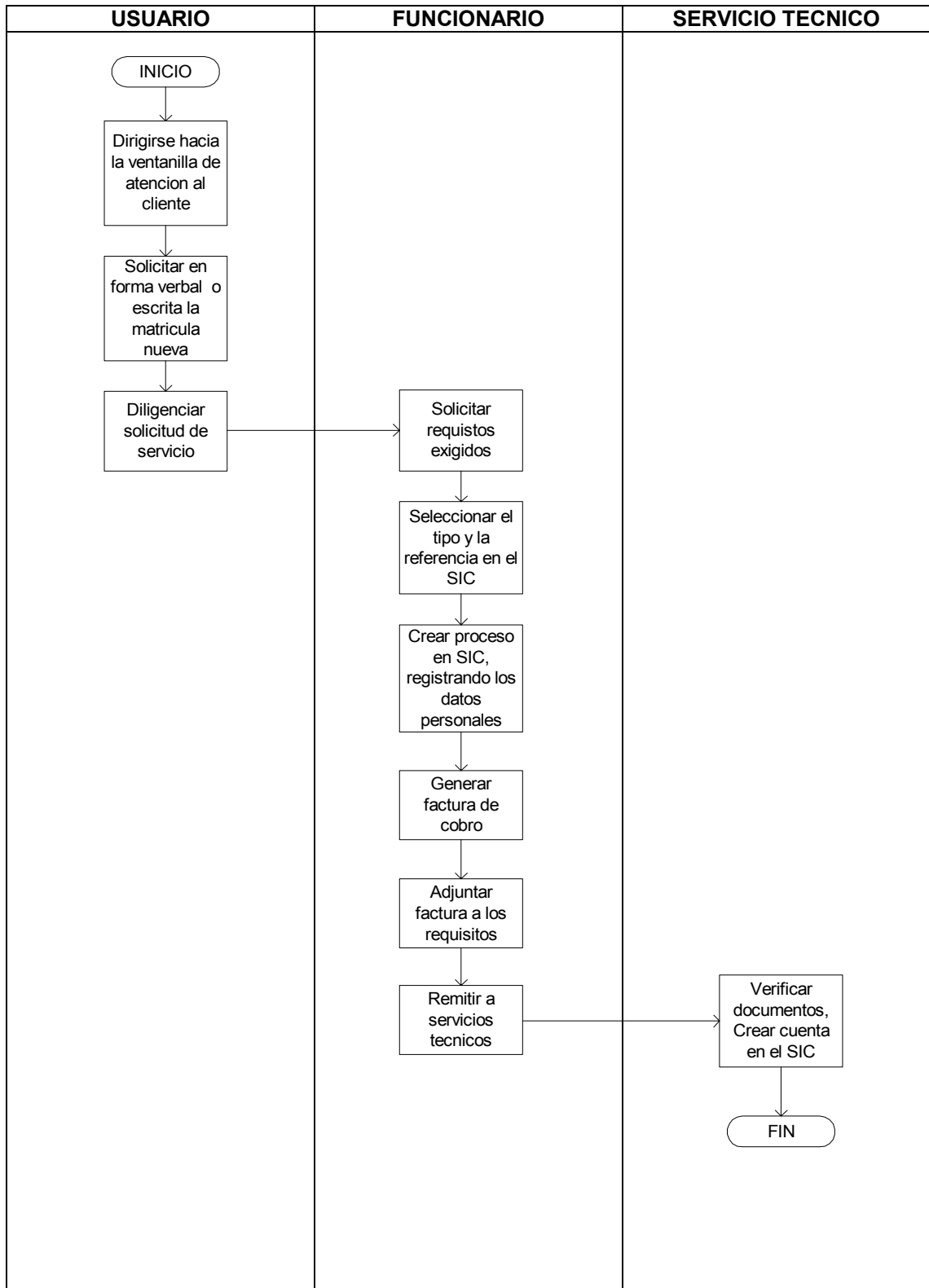
**ANEXO B14**  
**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE CLIENTES URBANOS CON REDES Y/O TRANSFORMADORES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA**



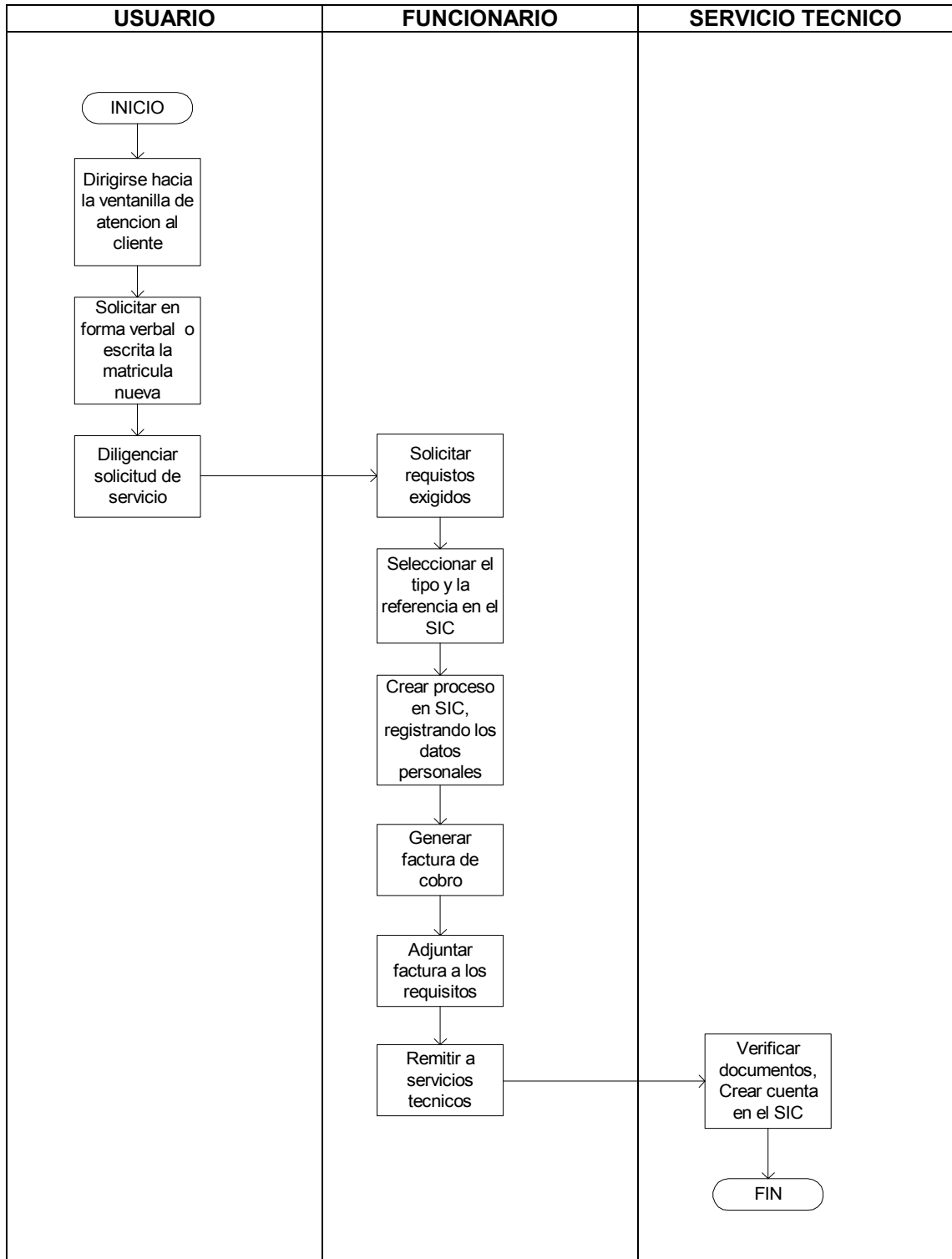
**ANEXO B15**  
**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE CLIENTES URBANOS CON REDES Y/O**  
**TRANSFORMADORES DE PROPIEDAD PARTICULAR**



**ANEXO B17**  
**PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE CLIENTES RURALES CON REDES Y/O**  
**TRANSFORMADORES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA**

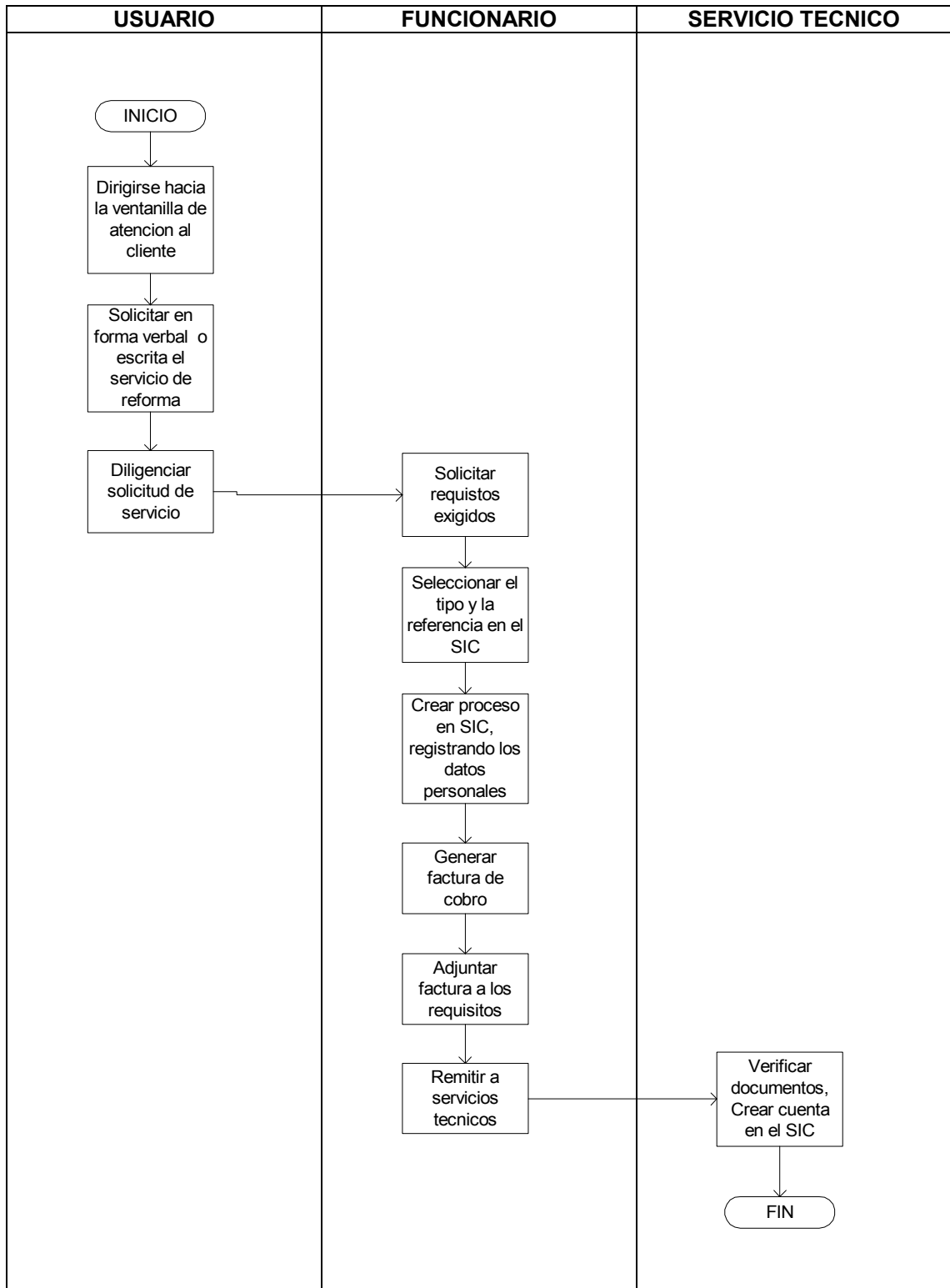


**ANEXO B18**  
**PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE CLIENTES RURALES CON REDES Y/O**  
**TRANSFORMADORES DE PROPIEDAD PARTICULAR**

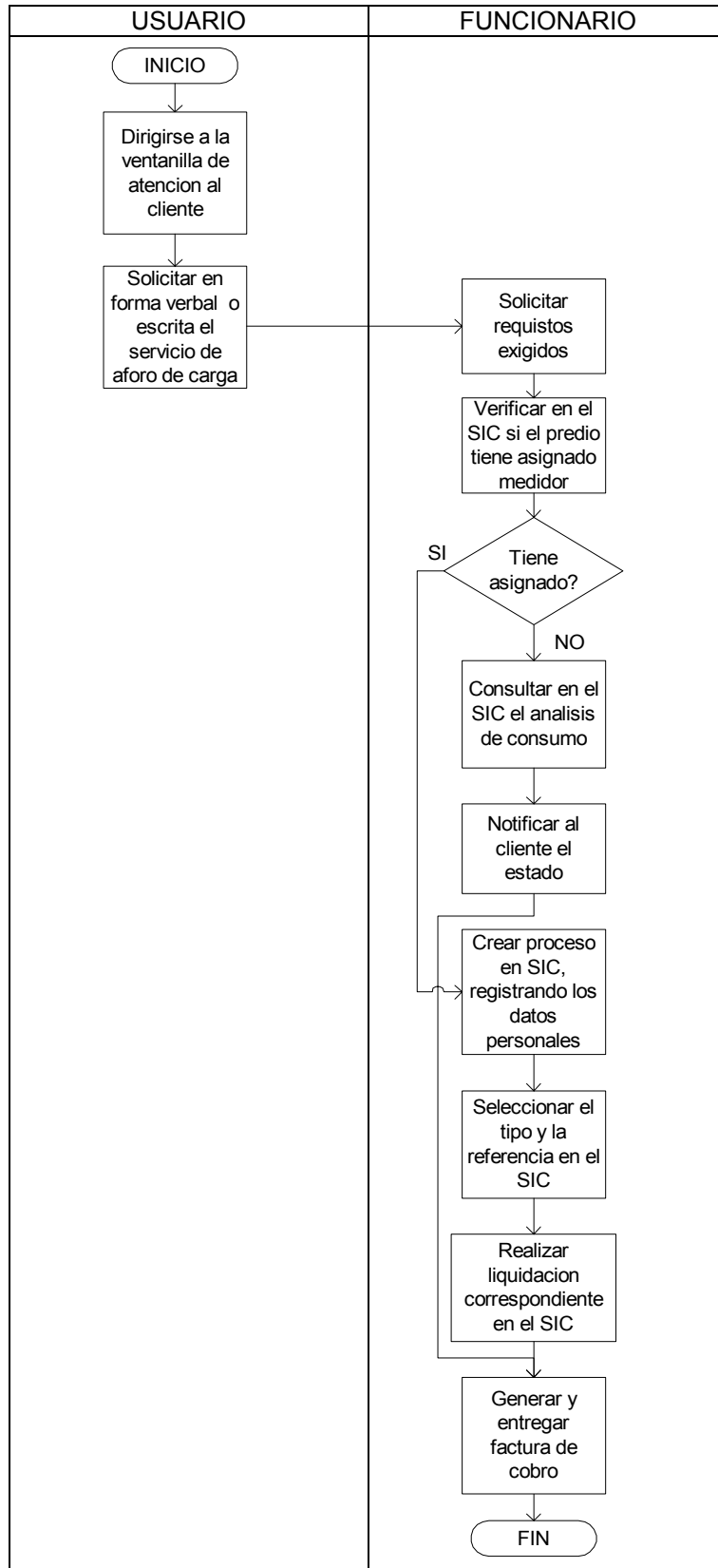




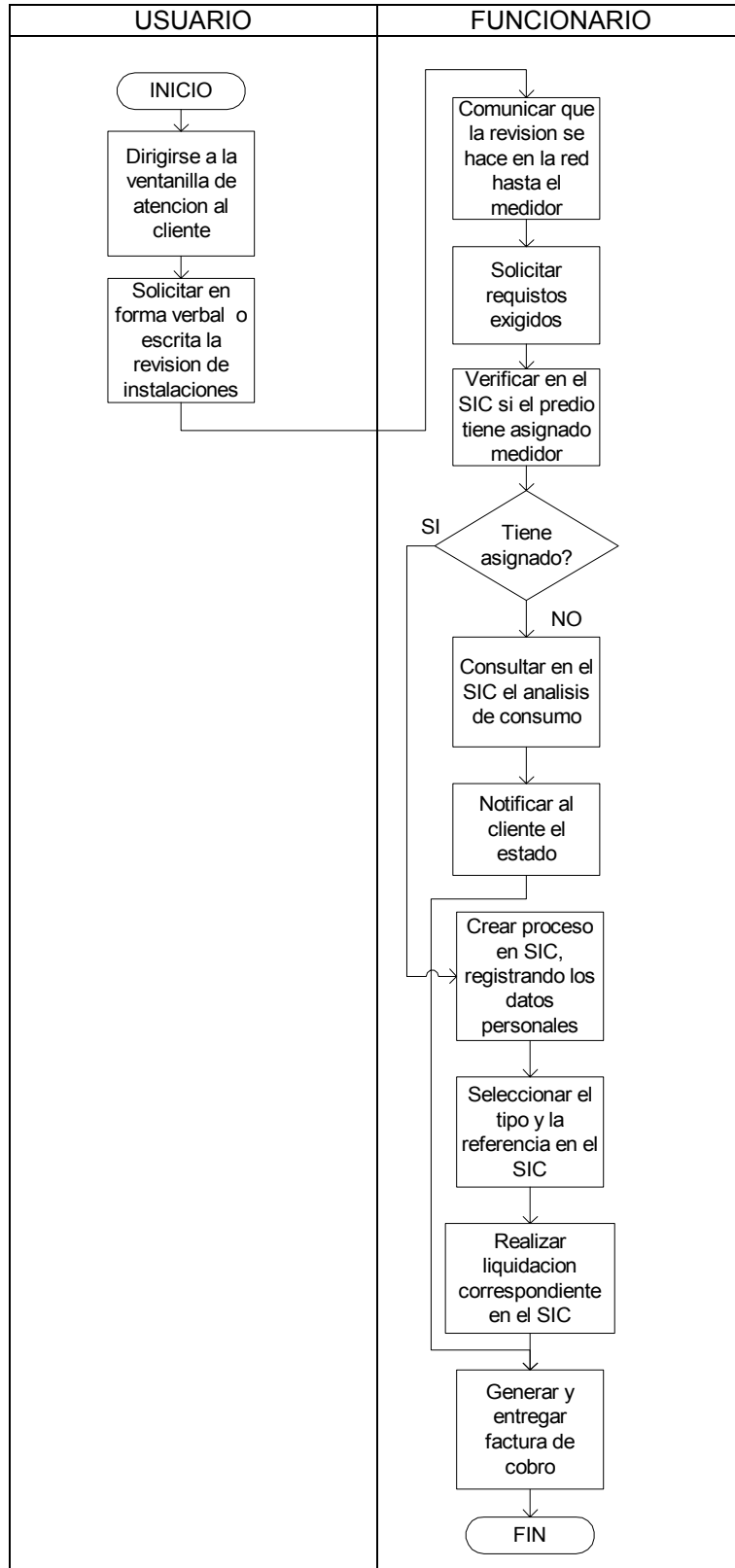
ANEXO B19  
PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE REFORMAS



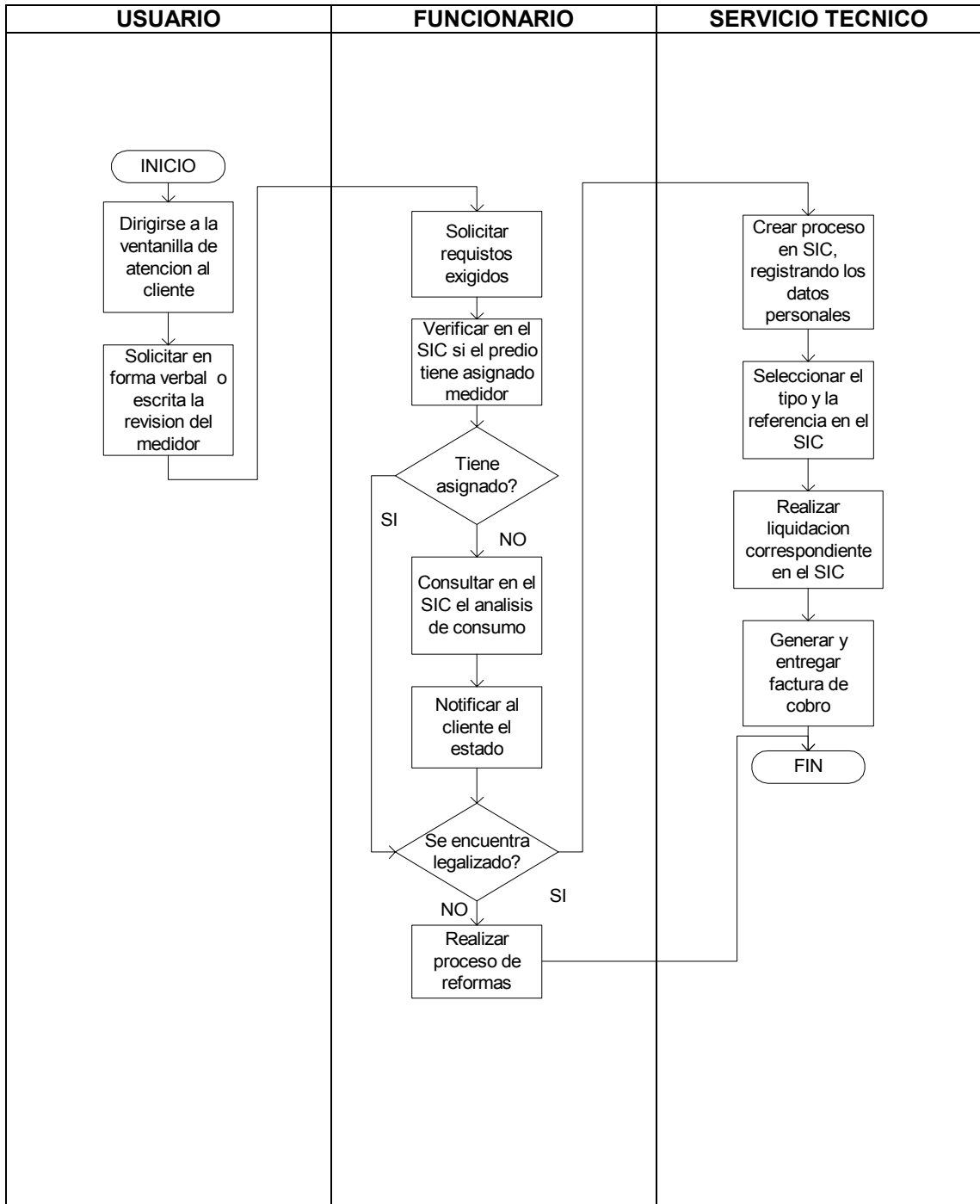
ANEXO B20  
CONTROL DE PERDIDAS PROCEDIMIENTO PARA AFOROS DE CARGA



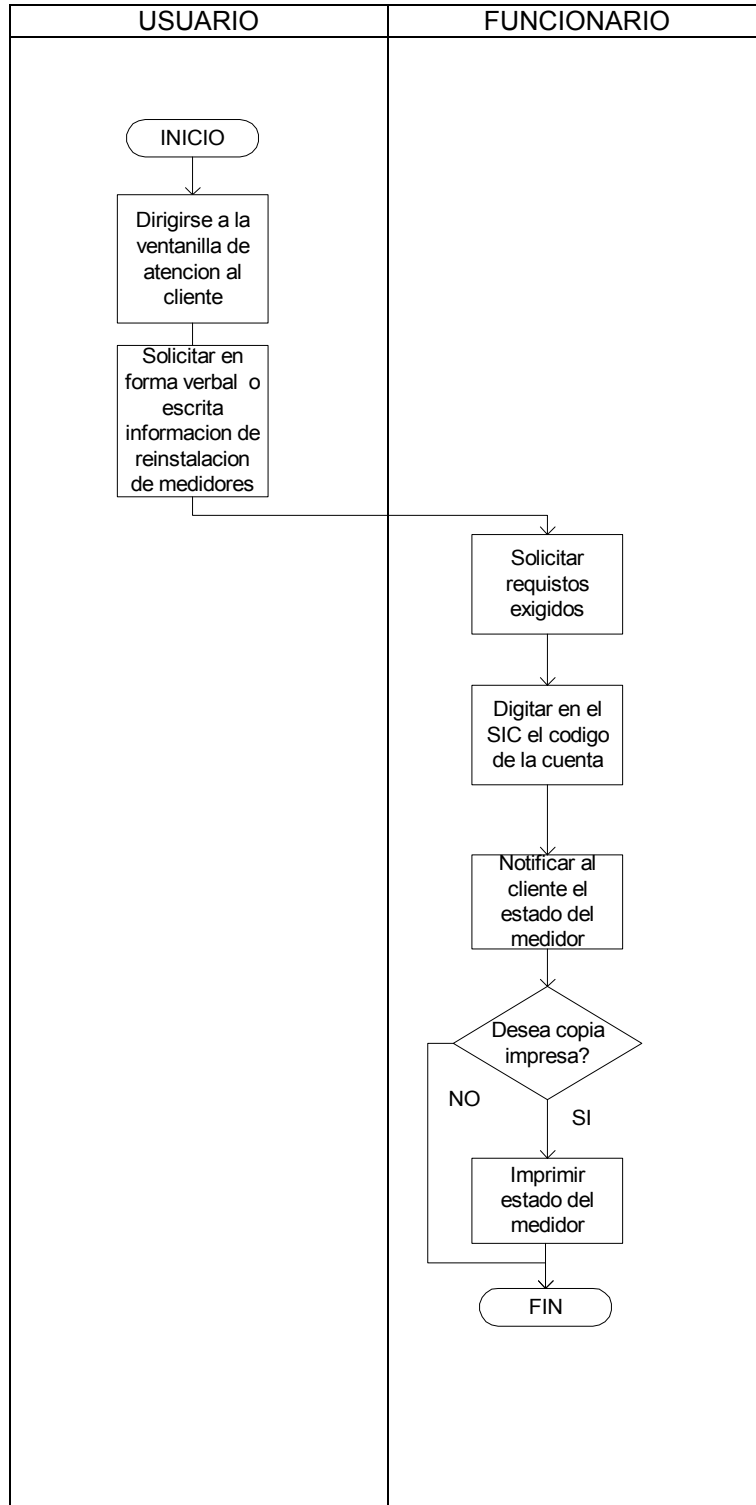
ANEXO B21  
PROCEDIMIENTO PARA REVISIÓN DE INSTALACIONES



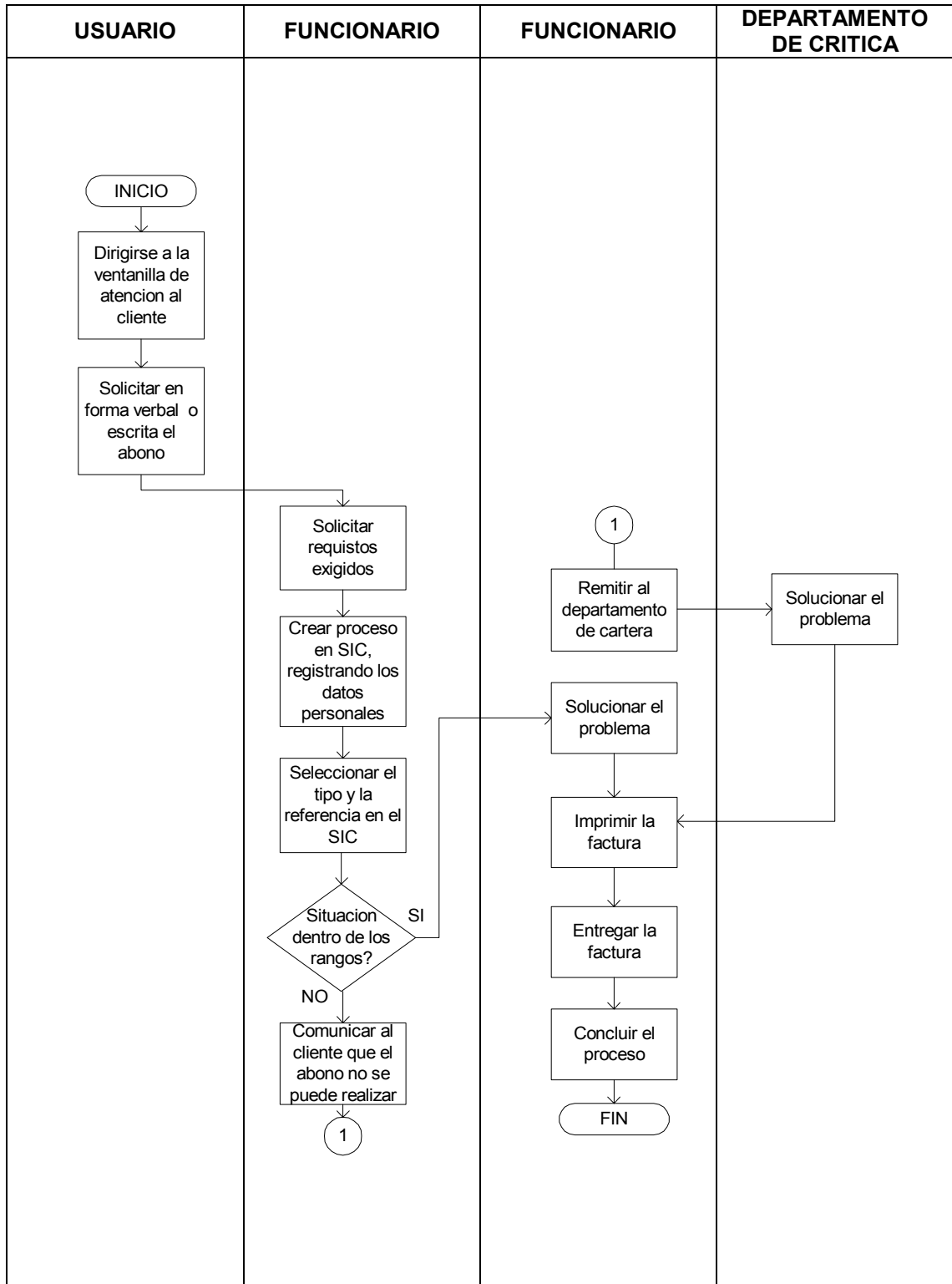
**ANEXO B22  
PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DE MEDIDORES**



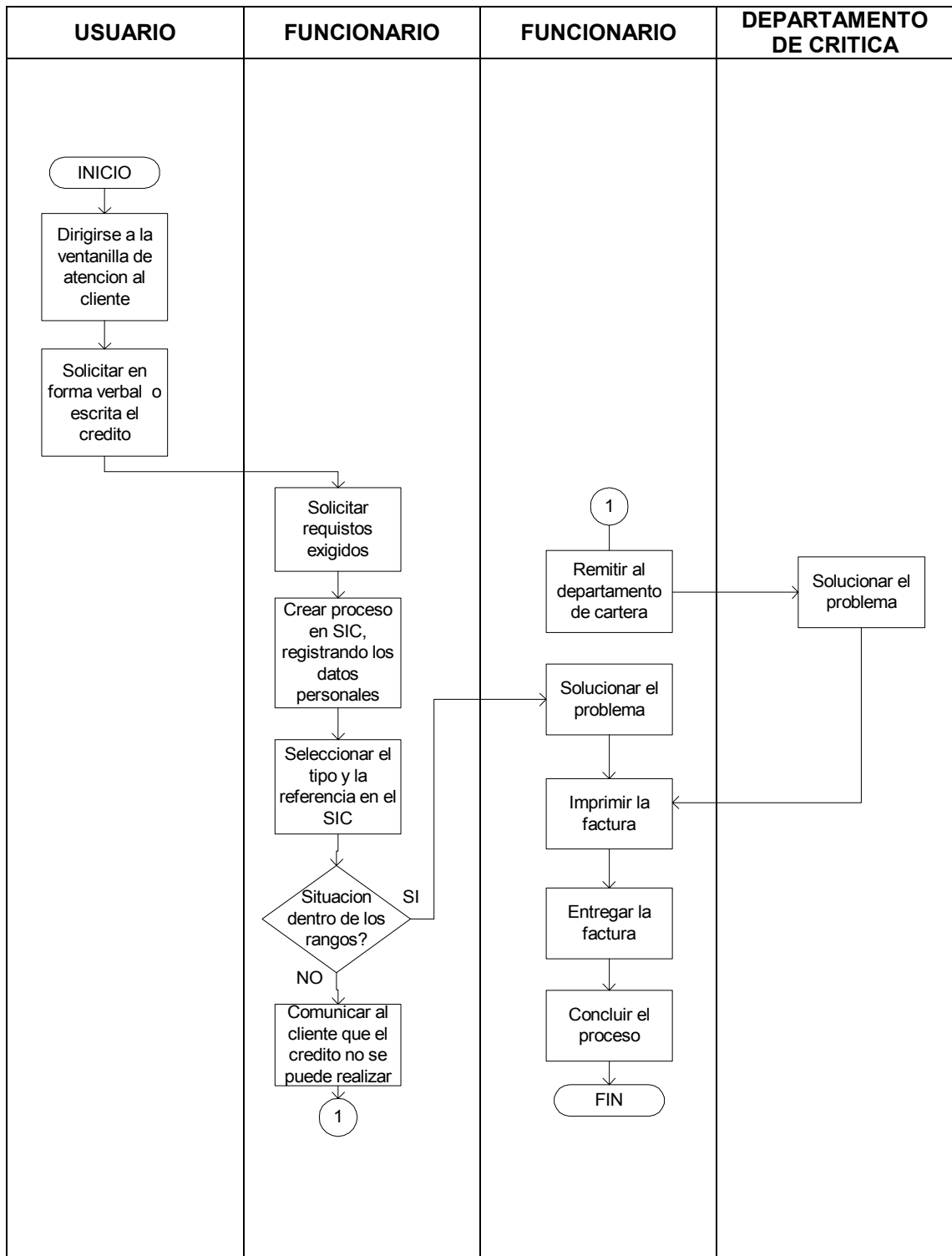
ANEXO B23  
PROCEDIMIENTO PARA INFORMACIÓN DE REINSATACION DE MEDIDORES



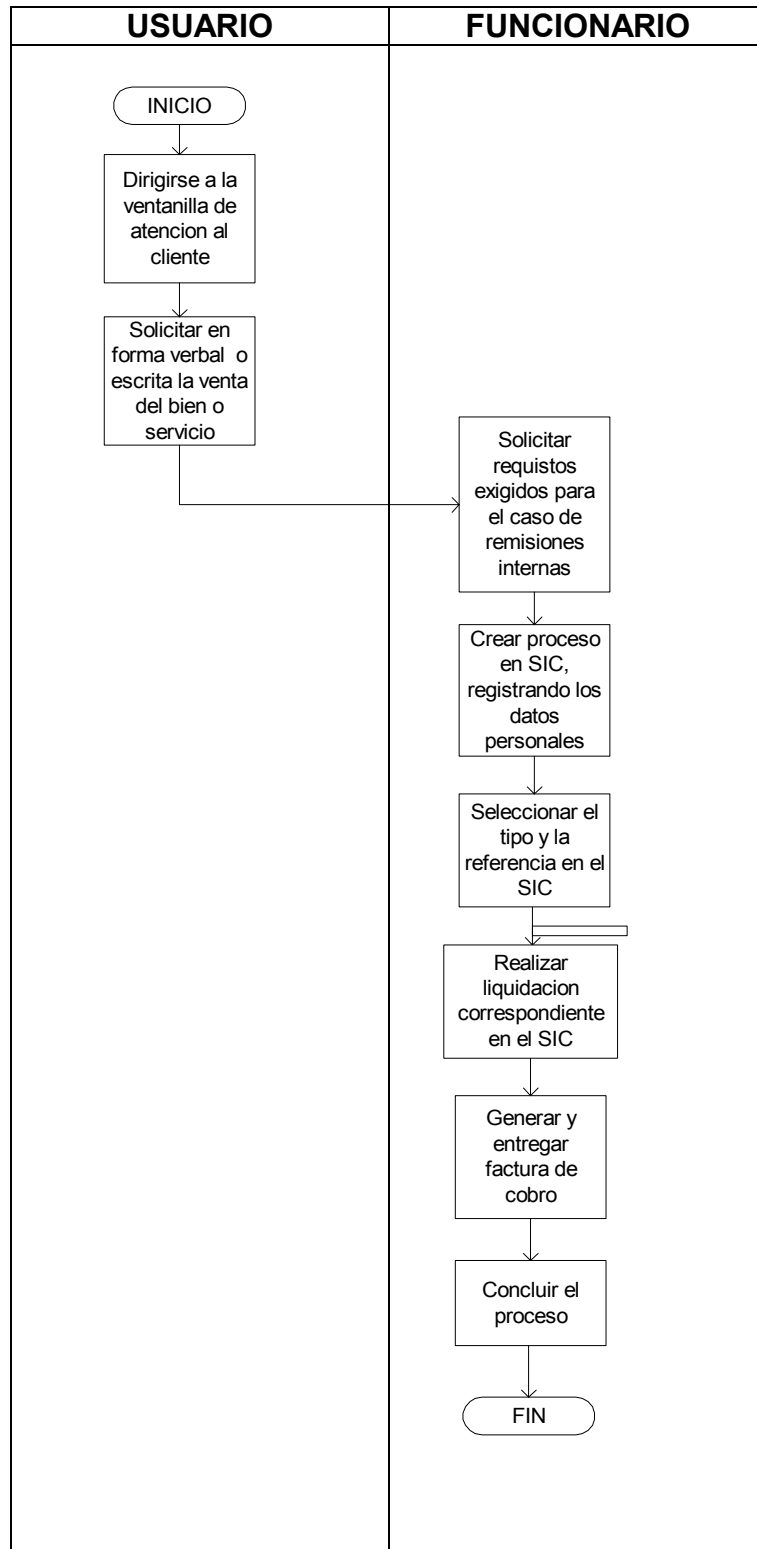
**ANEXO B25**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE ABONOS A LA FACTURACIÓN ADEUDA**



**ANEXO B26  
PROCEDIMIENTO PARA CRÉDITOS POR FACTURACIÓN**



ANEXO B27  
PROCEDIMIENTO DE VENTA DE BIENES Y SERVICIOS





**ANEXO C**  
**REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**  
**EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER E.S.P**











**ANEXO D**  
**PLANIMETRÍA ACTUAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**  
**EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER E.S.P**



**ANEXO E**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO**  
**EMPRESA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER ESSA E.S.P. - MARZO 2001**

Con el fin de superar esta falencia y conocer el Nivel de satisfacción de los Clientes de la ESSA, de forma que puedan diseñarse estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la oficina de atención al cliente, aprovechamos la realización de una, la cual tuvo las siguientes características:

**OBJETIVO GENERAL**

Estructurar e implementar una Herramienta que mida el Nivel de satisfacción de los clientes de la Electrificadora de Santander S.A. ESP.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Evaluar el Nivel de Satisfacción de los clientes de la ESSA con respecto a los atributos más relevantes de su servicio.

Determinar cual es el orden de importancia que los Clientes de la ESSA dan a los atributos de servicio de la compañía.

Obtener información concluyente del Nivel de Satisfacción de los clientes a nivel residencial, no residencial y por zona

Contar con información relevante para formular estrategias que permitan mejorar el funcionamiento del proceso de atención al cliente, orientándolo a la satisfacción integral de sus necesidades.

**METODOLOGÍA**

A continuación se describe la Metodología seguida para la ejecución de la Investigación:  
Se estructuró una herramienta (encuesta) y determino la muestra con su respectiva estratificación.

Se ejecutó una primera aplicación de la herramienta sobre la muestra determinada,

Se proceso la información recolectada

Se analizaron los resultados obtenidos.

**MUESTRA**

Dado que los volúmenes de consumo y las características del servicio que se ofrecen son diferentes, se estructuraron dos tamaños muestrales: uno sobre la población de Clientes Residenciales y el otro sobre la población de Clientes No Residenciales (Oficiales, Comerciales e Industriales).

Los tamaños muestrales se estratificaron en primer lugar por zona (Bucaramanga, Barrancabermeja, San Gil, Socorro, Barbosa y Málaga) y luego por estrato en el caso de los Clientes Residenciales.

A continuación se presenta un primer calculo de tamaños muestrales teniendo en cuenta los siguientes parámetros:



Fórmula base para muestras con poblaciones finitas:

$$n = \frac{(N-1) * P * Q * Z^2}{N * e^2 + Z^2}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza. ( Indica que el intervalo a elaborar tendrá una confianza específica o probabilidad de estimar correctamente el valor real del parámetro de la población según los datos de la muestra.

El 95% de confianza indica que si se toman todas las muestras posibles del mismo tamaño el 95% de éstas muestras incluirán la media real de la población.

Entonces, Z = 1.96 según datos de la tabla de distribución normal.

e = Error muestral (Indica la probabilidad de que haya un error muy mínimo en la selección de la muestra y que pueda diferir del valor de la población, luego es de 0.05 = 5 % de la muestra ).

### ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA

CLIENTES	BMANGA	BARRANC	SAN GIL	BARBOS	MALAGA	SOCORRO	MUESTRA
Estrato 1	23	22	2	1	2	1	50
Estrato 2	87	20	17	23	15	13	175
Estrato 3	70	10	10	5	1	4	100
Estrato 4	39	5	1	0	0	0	46
Estrato 5	5	1	0	0	0	0	6
Estrato 6	6	0	0	0	0	0	6
T. RESID	230	57	29	29	19	18	383
COMERC.	213	33	16	11	3	7	284
INDUSTR	32	2	5	4	0	2	46
OFICIAL	15	5	6	6	5	4	40
TOTAL NO RESIDEN.	261	40	27	21	9	13	370
TOTAL	491	97	56	50	27	32	753

### MODELO DE ENCUESTA

Las preguntas de la encuesta aparecen encabezando el análisis de resultados.

### RESULTADOS DEL ESTUDIO

De los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se ha extractado para el desarrollo de este trabajo, el análisis de la misma la medición de los siguientes atributos:

- Atención al cliente
- Suministro de Energía
- Información y comunicación
- Sistema de Facturación y de Recaudo
- Atención al Cliente
- Precio.

## 1. Calidad del Suministro de Energía Eléctrica

ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL
1. Suministro de energía sin interrupciones	8	11	47	204	220	0	490
2. Suministro de energía sin variaciones de voltaje	22	31	88	180	162	7	490
3. Agilidad de la empresa para reanudar el servicio cuando se suspende por factores técnicos	103	31	67	129	123	37	490
ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL

El 87% de los clientes de la ESSA creen que la empresa suministra energía sin interrupciones.

El 70% de los clientes cree que la empresa suministra energía sin variaciones de voltaje

El 51% de los clientes cree que la ESSA es ágil en restablecer el servicio cuando este falla por razones técnicas

## 2. Información y comunicación

ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL
1. Notificación previa por parte de la empresa en caso de interrupciones del servicio programado	225	82	67	59	35	22	490
2. Información por parte de la empresa sobre el uso eficiente de energía eléctrica.	155	94	92	74	61	14	490
3. Información por parte de la empresa sobre los derechos y deberes de los clientes	180	86	89	61	44	30	490
4. Información por parte de la empresa acerca de planes o campañas especiales (cartera, pérdidas y mercadeo):	227	84	71	34	37	37	490

El 63% de los clientes califica como muy mala o mala la notificación de la empresa en caso de interrupciones de servicio programadas.

El 51% de los clientes califica como mala o muy mala la información de la empresa sobre el uso eficiente de la energía.

El 54% de los clientes consideran mala o muy mala la información de la empresa sobre los derechos y deberes de los clientes.

El 63% de los clientes considera mala o muy mala la información sobre programas o campañas especiales

### 3. Sistema de Facturación y Recaudo

ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL
1. Entrega a tiempo de la factura	4	5	21	65	372	23	490
2. Factura sin errores	7	7	45	127	267	37	490
3. Facilidad de comprensión de la información de la factura	23	15	65	120	224	43	490
4. Facilidad y comodidad en puntos autorizados para el recaudo en el pago de servicios	15	15	47	114	270	29	490

-

-El 89% de los clientes cree que la entrega de la factura se entrega a tiempo, el 11% cree que el tiempo de entrega es muy malo, malo o regular.

-El 80% de los clientes cree que la factura se entrega sin errores, el 20% cree que la calidad de la factura es muy mala, mala o regular.

El 70% de los clientes creen que la factura es de fácil comprensión, el 30% cree que la facilidad de comprensión de la factura es muy mala, mala o regular.

El 78% de los clientes creen que los puntos autorizados para el recaudo son cómodos, el 22% de los clientes cree que los puntos de recaudo son muy malos, malos o regulares.

### 4. Atención al Cliente

ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL
1. Facilidad para contactar telefónicamente la empresa	8	12	28	63	33	346	490
2. Agilidad con la que se resolvieron sus inquietudes	16	10	38	47	33	346	490
3. Conocimiento por parte de los funcionarios que lo atendieron	16	7	24	57	39	347	490
4. Claridad con que le suministraron la información los funcionarios que lo atendieron	12	4	26	57	43	348	490
5. Calidad de la atención recibida (cortesía, respecto, amabilidad, disposición).	7	6	18	57	55	347	490

El 71% de los clientes no han tenido contacto telefónico con la empresa, en tal sentido no opinan sobre la forma en que atendieron sus inquietudes, del conocimiento, claridad, que tenían los funcionarios.

De las 144 personas encuestadas que han tenido contacto telefónico con la empresa el 67% considera que han conseguido comunicación fácilmente. El 33% restante considera que esta facilidad es muy mala, mala o regular.

De las 144 personas encuestadas que han tenido contacto telefónico con la empresa el 56% considera que sus inquietudes se resolvieron satisfactoriamente. *El 44% creen que la atención fue muy mala, mala o regular*

De las 144 personas encuestadas que han tenido contacto telefónico con la empresa el 67% creen que los funcionarios que los atendieron eran competentes. *El 33% creen que la atención fue muy mala, mala o regular.*

De las 144 personas encuestadas que han tenido contacto telefónico con la empresa el 69% creen que se les suministro información en forma clara. *El 31% creen que la atención fue muy mala, mala o regular*

De las 144 personas encuestadas que han tenido contacto telefónico con la empresa el 78% creen que se les atendió con amabilidad, cortesía y respeto. *El 22% creen que la atención fue muy mala, mala o regular*

#### 4. Contacto personal con funcionarios de la ESSA ESP

CONTACTO	Residencial		Comercial		Industrial		Oficiales		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Si ha tenido contacto	54	23%	53	25%	9	28%	9	60%	125	26%
No ha tenido contacto	174	76%	160	75%	23	72%	6	40%	363	74%
No responde	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	2	0%
Total	230	100%	213	100%	32	100%	15	100,00%	490	100%

El 26% de los clientes de la ESSA han tenido contacto personal con funcionarios de la empresa, el 74% no lo han tenido.

***De ese contacto directo con el personal de la Electrificadora de Santander fue dentro o fuera de la empresa.***

CONTACTO	Residencial		Comercial		Industrial		Oficial		Totales	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Dentro	29	54%	28	53%	4	44%	5	56%	66	53%
Fuera	21	39%	19	36%	2	22%	1	11%	43	34%
Dentro y fuera	4	7%	6	11%	3	33%	3	33%	16	13%
Total	54	100%	53	100%	9	100%	9	100%	125	####

Del 26% de los clientes que han tenido contacto con funcionarios de la empresa 66 ( 53%) han tenido contacto dentro de la empresa, 43 ( 34%) fuera y 16 (10%) dentro y fuera

ASPECTOS	1	2	3	4	5	NR	TOTAL
1. Facilidad para ingresar a las instalaciones de la empresa	3	3	13	28	34	1	82
2. Tiempo de espera para ser atendido	7	8	21	35	10	1	82
3. Agilidad con que se resolvieron sus inquietudes a partir del momento en empezaron a atenderlo	8	3	12	34	23	2	82
4. Cumplimiento de los plazos en los casos en que la empresa adquirió algún compromiso con el cliente	2	6	14	28	25	7	82
5. Conocimiento por parte de los funcionarios que lo atendieron	2	3	10	39	24	4	82
6. Claridad con que le suministraron la información los funcionarios que lo atendieron	3	3	8	36	29	3	82
7. Calidad de la atención recibida (Cortesía, respecto, amabilidad y disposición.)	0	4	12	34	30	2	82
8. Instalaciones de la empresa (comodidad, organización limpieza)	0	0	6	34	39	3	82

De los clientes que han tenido contacto dentro de la empresa el 76% considera que existen condiciones satisfactorias o muy satisfactorias para ingresar a la empresa, el 24% considera que estas condiciones son muy malas, malas o regulares

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 55% considera que el tiempo de espera para ser atendidos ha sido satisfactorio o muy satisfactorio. El 45% restante considera que ha sido muy malo, malo o regular

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 70% considera que la agilidad con que se resolvieron sus inquietudes es buena o muy buena. El 30% restante considera que es muy mala, mala o regular.

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 65% considera que el cumplimiento de los plazos cuando la empresa adquirió compromisos es buena o muy buena. El 35% restante considera que este cumplimiento fue muy malo, malo o regular.

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 77% considera que el conocimiento por parte de los funcionarios de la empresa fue bueno o muy bueno, el 23% restante considera que este conocimiento fue muy malo, malo o regular

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 79% considera que claridad de la información que se les suministro fue buena o muy buena. El 21% restante considera que la claridad de la información fue muy mala, mala o regular.

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 78% considera que la calidad de la atención recibida fue buena o muy buena. El 22% restante considera que esta atención fue, mala o regular.

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, el 89% considera que las instalaciones son buenas o muy buenas.. El 7% que son regulares.

**5. Considera que el precio de la energía eléctrica con respecto a los servicios recibidos es:**

Variable	Residenciales		Comerciales		Industriales		Oficiales		Totales	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muy Alto	95	41%	86	40%	12	38%	5	33%	198	40%
Alto	83	36%	77	36%	14	44%	6	40%	180	37%
Justo	52	23%	47	22%	6	19%	3	20%	108	22%
No Responde	0	0%	3	1%	0	0%	1	7%	4	1%
Total	230	100%	213	100%	32	100%	15	100%	490	100%

De los clientes encuestados el 40% considera que el precio de la energía es muy alto con respecto al servicio recibido, el 37% que es muy alto, el 22% que es justo y el 1% no responde.

Como se puede ver de los diferentes atributos analizados en la encuesta, el 97% de los clientes encuentran satisfactorio el suministro de energía que ofrece la ESSA S.A.

Existe una gran descontento con respecto a las Comunicaciones y la Información que brinda la ESSA a sus clientes, no existe prácticamente notificaciones sobre suspensión del servicio programado, uso racional de la energía eléctrica o derechos y deberes de los clientes.

El 20% de los clientes creen que las facturas poseen errores

El 70% de los Clientes nunca han tenido contacto con la empresa, el 29% restante si lo ha tenido.

De los clientes que han tenido contacto con la empresa, mas del 20% encuentran deficiencias en la agilidad con que la empresa ha resuelto sus inquietudes, en el cumplimiento de los plazos cuando la empresa ha adquirido compromisos, en el conocimiento de los funcionarios que los atendieron, en la claridad de la información que les fue suministrada y en la calidad de la atención recibida, y de las instalaciones de la empresa.

Solo el 23% de los clientes considera que el precio que paga por el suministro de energía eléctrica es justo.

