



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

**Gilda Maribel Cabrera López**

Asesorado por el Ing. Alex Suntecún Castellanos

Guatemala, junio de 2014



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**GILDA MARIBEL CABRERA LÓPEZ**

ASESORADO POR EL ING. ALEX SUNTECÚN CASTELLANOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2014



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 09 de agosto de 2012.



**Gilda Maribel Cabrera López**



Guatemala, 19 de marzo de 2014

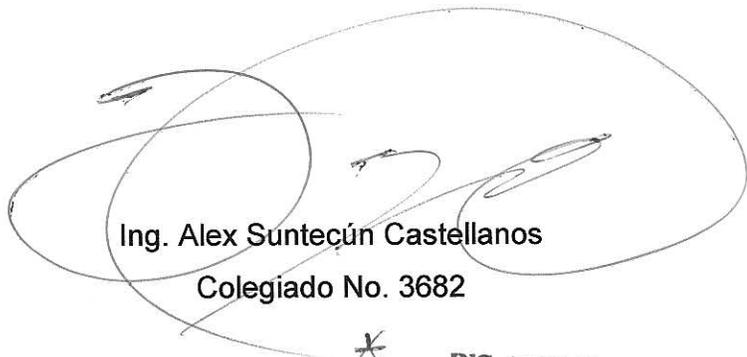
Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado y revisado el trabajo de graduación de la estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Gilda Maribel Cabrera López, carné 200412400. El trabajo en mención se titula "**Modelo de atención al cliente en una empresa comercializadora de energía eléctrica**" y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación, en tal virtud solicito continuar con el trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing. Alex Suntecún Castellanos

Colegiado No. 3682

\*

ING. ALEX SUNTECUN CASTELLANOS  
COLEGIADO No. 3,682





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**, presentado por la estudiante universitaria **Gilda Maribel Cabrera López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A large, stylized handwritten signature in black ink, overlapping the printed name and title below it.

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Guatemala, abril de 2014.

/mgp





El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**, presentado por la estudiante universitaria **Gilda Maribel Cabrera López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2014.

/mgp





El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**, presentado por la estudiante universitaria: **Gilda Maribel Cabrera López** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, junio de 2014





## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por confiar siempre en mí y demostrármelo en cada escalón, que solo tomada de su mano logré subir.
- Mis padres** Armando Cabrera y Rebeca López de Cabrera, por haberme dado la vida, por cada palabra de aliento y por estar ahí siempre, desde el primer momento. Por cada consejo, por todas esas noches de desvelo y por ese gran amor que nos une.
- Mi esposo** Vinicio Mérida, por ser más que un apoyo para mí, porque su amistad y su amor complementan mi vida.
- Mis hermanas** Consuelo y Rocío Cabrera, por demostrarme que son unas guerreras dispuestas a enfrentar las batallas de la vida, compartiendo lágrimas de derrota y victoria.
- Mis abuelos** Dolores López, Consuelo Méndez, Rubén Cabrera, Hilda Cruz (q.e.p.d.) y Juan Antonio Reyes, por transmitirme su herencia y sus valores.
- Mi familia** Porque siempre estuvieron al tanto de mi progreso y sus consejos fueron sabios.

**Mis compañeros de  
estudio y amigos**

Por su apoyo, amistad y cariño.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Mi familia</b>	Por apoyarme en los momentos difíciles y celebrar a mi lado los triunfos obtenidos a lo largo de mi carrera.
<b>Mi asesor</b>	Ing. Alex Suntecún Castellanos, por su paciencia y ser mi guía durante el desarrollo de este proyecto.
<b>Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S. A.</b>	Especialmente al Ing. Leonel López Rodas, por brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su empresa, a la que le he tomado tanto cariño.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por su formación integral y por hacer de mí una profesional competente.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por prepararme y forjarme para la tarea que hoy con gran gusto emprendo.





1.2.1.8.	Grandes Usuarios (GU).....	10
1.2.1.9.	Interacción de los Agentes y Grandes Usuarios en el Mercado Mayorista.....	11
1.2.2.	Marco legal del Sector Eléctrico .....	12
1.2.2.1.	Ley General del Electricidad.....	12
1.2.2.2.	Reglamento de la Ley General de Electricidad.....	13
1.2.2.3.	Reglamento del AMM.....	13
1.2.2.4.	Normas de Coordinación Comercial del AMM .....	14
1.2.2.5.	Normas de Coordinación Operativa del AMM .....	14
1.3.	Marco teórico .....	14
1.3.1.	Definición de cliente .....	14
1.3.2.	La atención al cliente.....	15
1.3.3.	Calidad en la atención al cliente.....	16
1.3.4.	Triángulo de servicios de atención al cliente .....	17
1.3.4.1.	Sistema de atención al cliente.....	18
1.3.4.2.	Estrategias de atención al cliente.....	18
1.3.4.3.	Recurso humano para la atención al cliente.....	19
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	21
2.1.	Responsabilidad de la atención al cliente .....	21
2.2.	Estructura organizacional correspondiente a la atención al cliente.....	22
2.3.	Departamento Comercial .....	23
2.3.1.	Conformación.....	23

2.3.2.	Funcionamiento .....	23
2.3.3.	Recursos.....	24
2.4.	Departamento Técnico .....	25
2.4.1.	Conformación .....	25
2.4.2.	Funcionamiento .....	25
2.4.3.	Recursos.....	26
2.5.	Manejo de atención y servicio .....	26
2.6.	Medición de la atención al cliente en la empresa .....	27
2.7.	Análisis Causa – Efecto.....	28
2.8.	Puntos críticos del proceso de atención al cliente en la empresa.....	29
2.9.	Oportunidades de mejora en la atención al cliente .....	31
2.10.	Procesos actuales de gestión de atención al cliente .....	32
2.11.	Gestiones ante el Sector Eléctrico.....	54
3.	MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	59
3.1.	Sistema de atención al cliente .....	59
3.1.1.	Estructura organizacional .....	59
3.1.2.	Descripción de procedimientos.....	61
3.1.2.1.	Oferta.....	61
3.1.2.2.	Contratación .....	63
3.1.2.3.	Ciclo comercial .....	65
3.1.2.3.1.	Lectura .....	65
3.1.2.3.2.	Facturación.....	67
3.1.2.3.3.	Cobro.....	69
3.1.2.4.	Gestión y servicio al cliente .....	71
3.1.2.4.1.	Renovación.....	71
3.1.2.4.2.	Actualización de datos..	74

	3.1.2.4.3.	Análisis de consumo y demanda .....	76
	3.1.2.4.4.	Atención de emergencias.....	79
	3.1.2.4.5.	Cambio de medición .....	81
	3.1.2.4.6.	Mantenimiento de obras eléctricas .....	82
	3.1.2.4.7.	Suspensión y reconexión del servicio.....	83
	3.1.2.4.8.	Atención a solicitudes varias .....	84
	3.1.2.4.9.	Cancelación de servicio.....	85
	3.1.3.	Gestiones ante el Sector Eléctrico .....	86
3.2.		Estrategias de atención al cliente.....	87
	3.2.1.	Comunicación.....	90
		3.2.1.1. Sitio web.....	90
	3.2.2.	Medición de la atención al cliente.....	91
	3.2.3.	Atención al cliente pre y posventa.....	92
	3.2.4.	Sistema de reclamos.....	92
3.3.		Recurso humano para la atención al cliente .....	93
	3.3.1.	Perfil del personal.....	94
	3.3.2.	Descripción del puesto .....	94
3.4.		Principales beneficios de una excelente atención al cliente .....	97
3.5.		Ventajas del modelo.....	99
3.6.		Análisis costo - beneficio.....	100

4.	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	103
4.1.	Aprobación y compromiso por parte de la Gerencia.....	103
4.2.	Administración del sistema de atención al cliente .....	103
4.2.1.	Asignación de responsabilidades y atribuciones de acuerdo al modelo propuesto .....	104
4.2.2.	Actividades programadas .....	104
4.2.3.	Proceso de comunicación e información .....	106
4.2.4.	Documentación.....	106
4.2.5.	Base de datos de la información.....	107
4.2.6.	Forma de control.....	107
4.3.	Capacitación para el personal con base en las nuevas estrategias.....	108
4.4.	Cronograma de trabajo para la implementación del modelo .	112
5.	CÍRCULO DE CALIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA .....	113
5.1.	Planificar.....	113
5.1.1.	Involucrar al personal y a la Dirección .....	114
5.1.2.	Cronogramas de trabajo .....	114
5.2.	Hacer.....	115
5.2.1.	Control estadístico para el monitoreo de los avances y toma de decisiones.....	116
5.2.2.	Análisis y evaluación del modelo de atención .....	116
5.2.2.1.	Indicadores de gestión.....	117
5.2.3.	Actualización y documentación.....	119
5.3.	Verificar .....	120
5.3.1.	Evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.....	120
5.3.2.	Niveles de beneficios obtenidos .....	121

5.4.	Actuar.....	121
5.4.1.	Retroalimentación interna y externa respecto al funcionamiento del modelo de atención al cliente.....	122
	CONCLUSIONES.....	125
	RECOMENDACIONES .....	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	129

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama general .....	2
2.	Interacción de los Agentes y Grandes Usuarios en el Mercado Mayorista.....	11
3.	Triángulo de servicios .....	17
4.	Organización correspondiente a la atención al cliente .....	22
5.	Diagrama Ishikawa para servicio al cliente .....	28
6.	Presentación de ofertas de tarifa .....	32
7.	Contratación de nuevos servicios .....	34
8.	Toma de lecturas .....	36
9.	Facturación del suministro .....	38
10.	Cobro del suministro .....	40
11.	Renovación de contratos.....	41
12.	Actualización de datos .....	43
13.	Análisis de consumo y demanda.....	45
14.	Atención de emergencias.....	47
15.	Cambio de medición.....	49
16.	Mantenimiento de obras eléctricas.....	50
17.	Suspensión y reconexión del servicio .....	51
18.	Atención a solicitudes varias .....	52
19.	Cancelación de servicio .....	53
20.	Estructura organizacional integrando la Unidad de Atención al Cliente .....	60
21.	Presentación de ofertas de tarifa .....	61

22.	Contratación de nuevos servicios .....	63
23.	Toma de lecturas .....	66
24.	Facturación del suministro .....	67
25.	Cobro del suministro .....	69
26.	Renovación de contratos .....	71
27.	Actualización de datos .....	74
28.	Análisis de consumo y demanda .....	76
29.	Atención de emergencias .....	79
30.	Cambio de medición .....	81
31.	Mantenimiento de obras eléctricas .....	82
32.	Suspensión y reconexión del servicio .....	83
33.	Atención a solicitudes varias.....	84
34.	Cancelación de servicio .....	85
35.	Gestiones ante el Sector Eléctrico .....	86

## **TABLAS**

I.	Perfil del puesto de Atención al Cliente .....	95
II.	Análisis costo - beneficio .....	100
III.	Fases de implementación del modelo de atención al cliente .....	104
IV.	Cronograma de implementación del modelo .....	112
V.	Cronograma de trabajo para el círculo de mejora continua .....	115

## GLOSARIO

<b>Actividad</b>	Serie de operaciones a fines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento.
<b>Demanda Firme</b>	Demanda de potencia calculada por el Administrador del Mercado Mayorista, que debe ser contratada por cada Distribuidor o Gran Usuario en el Año Estacional correspondiente.
<b>Flujograma</b>	Representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.
<b>Función</b>	Actividad o conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos en orden a la consecución de un objetivo definido.
<b>Kilovatio hora</b>	Utilizado generalmente para la facturación del consumo eléctrico, es equivalente a mil vatios hora.
<b>Medición de energía eléctrica</b>	Permite determinar el consumo de un punto de suministro y se lleva a cabo mediante el uso de un medidor o contador de consumo eléctrico. Los parámetros que se miden generalmente son el consumo en kilovatios-hora, la demanda máxima y el factor de potencia.

<b>Precio de indexación</b>	El precio que paga el cliente por la energía que consume no es un precio fijo, sino que está referenciado tanto a los precios internacionales del combustible como a los precios del Mercado de Oportunidad de la Energía o Mercado Spot de Guatemala.
<b>Procedimiento</b>	Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.
<b>Proceso</b>	Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.
<b>Puesto</b>	Lugar o espacio físico en que una persona debe desarrollar algún tipo de actividad para obtener un sueldo o salario.
<b>Subestación eléctrica</b>	Instalación destinada a modificar y establecer los niveles de tensión de una infraestructura eléctrica, para facilitar el transporte y distribución de la energía eléctrica.

**Telemedida**

Es toda lectura de consumo eléctrico realizada a distancia, es decir, sin leer el medidor físicamente.

**Watt**

Vatio en español es la unidad de potencia del Sistema Internacional de Unidades.



## RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo ha sido la elaboración de un modelo de atención al cliente para una empresa comercializadora de energía eléctrica. Partiendo de las generalidades de la empresa, su estructura y algunos conceptos y leyes que rigen el Sector Eléctrico Guatemalteco se desarrolla un análisis situacional de la empresa, identificando el problema y las causas o factores que contribuyen con el efecto que se estudia.

Con base en la información recabada y considerando la integración de los elementos del triángulo de servicio: cliente, recurso humano, estrategia y sistema; se definen los aspectos básicos que conforman el modelo propuesto de atención al cliente. Cada uno de los cuales será desarrollado en función de las necesidades detectadas y manteniendo el enfoque hacia los objetivos iniciales del modelo.

Para implementar el modelo y garantizar la calidad en el servicio y la excelencia en la atención al cliente, se propone una estrategia de mejoramiento continuo, la cual requiere tanto el compromiso por parte de la Gerencia como la asignación de responsabilidades y atribuciones para el personal con base en las nuevas estrategias.

En la estructura propuesta se considera una interacción directa de la Unidad de Atención al Cliente con Ventas, Facturación y las diferentes gerencias, centrandose formalmente en un puesto ya existente las funciones y responsabilidades inherentes a la Unidad de Atención al Cliente, como la recuperación de cartera y el intercambio de información con el cliente.

Como parte integral del modelo propuesto de atención al cliente, y con el objetivo de evaluar e implementar en forma correcta, ordenada y eficiente los procedimientos de servicio y atención al cliente, se plantean las oportunidades de mejora en los diferentes procedimientos.

Al implementar el Círculo de Calidad en las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente, se busca aprovechar tanto el potencial creativo e innovador del personal como la retroalimentación del cliente.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Proponer un modelo de atención al cliente en una empresa comercializadora de energía eléctrica basado en los elementos del triángulo de servicio.

### **Específicos**

1. Realizar un análisis del servicio de atención al cliente en las áreas de la empresa directamente involucradas.
2. Evaluar la estructura organizacional correspondiente a la atención al cliente.
3. Determinar los recursos con que cuenta la empresa en los departamentos que se relacionan directamente con el cliente.
4. Diseñar los procedimientos principales que se utilizarán en el modelo de atención al cliente propuesto.
5. Desarrollar estrategias de servicio para mejorar la atención al cliente.
6. Implantar el círculo de calidad para la mejora continua del modelo.



## INTRODUCCIÓN

Creada en 1998, CECSA fue el primer Agente Comercializador en el Mercado Mayorista de Electricidad de Guatemala y la primera comercializadora en realizar transacciones de exportación a El Salvador. La principal actividad de su negocio consiste en comprar y vender bloques de energía eléctrica con carácter de intermediación, asumiendo todas las responsabilidades comerciales de sus clientes ante el Administrador del Mercado Mayorista.

En la actualidad, CECSA cuenta con un mecanismo de asistencia de emergencias con servicio las 24 horas y un portafolio de atención con el fin de cubrir las necesidades de los Grandes Usuarios (GU) o industrias que se perfilen para integrarse a este sector, mismos que van más allá del suministro de potencia y energía eléctrica, tales como: asesoría técnica, análisis de consumos y facturación, contratos de suministro adecuados, entre otros.

Con el modelo propuesto de atención al cliente se busca establecer, documentar y estandarizar las gestiones administrativas de los departamentos que tienen una relación directa con el cliente de manera que se agilice la información, los trámites y las solicitudes, delimitando los canales de comunicación que se deben utilizar para coordinar las diferentes operaciones, generando no solo una retroalimentación adecuada, sino valor agregado al servicio.



## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

Como parte introductoria al análisis del proceso de atención al cliente, en el presente capítulo se contemplan tanto las generalidades de la empresa como algunos conceptos de interés al Gran Usuario del Sector Eléctrico Guatemalteco.

### **1.1. Generalidades de la empresa**

Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S. A. (CECSA) es una empresa del sector privado guatemalteco, pionera en el campo de la comercialización de la energía eléctrica, fue fundada en 1998, siendo la primera comercializadora que realizó contratos con empresas distribuidoras de energía eléctrica en El Salvador, dando un paso importante en relación a la apertura del mercado eléctrico centroamericano.

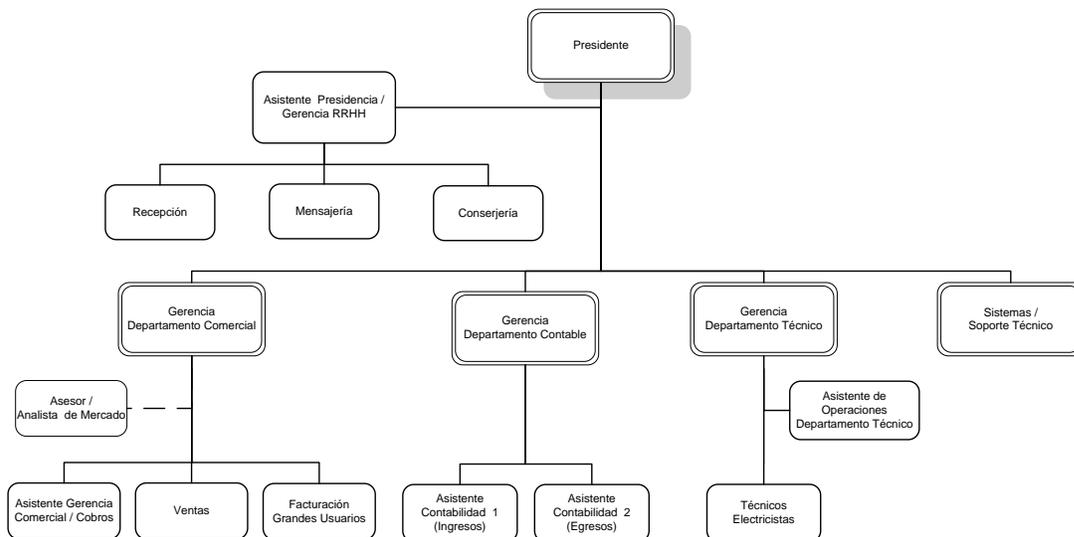
#### **1.1.1. Descripción de la empresa**

CECSA es un agente comercializador del Mercado Mayorista (MM) de electricidad de Guatemala, cuya actividad consiste en comprar y vender bloques de energía eléctrica con carácter de intermediación y sin participación en el transporte, distribución y consumo, creando así el beneficio de opciones de compra competitiva de energía eléctrica al Gran Usuario (GU).

### 1.1.2. Distribución jerárquica de la empresa

Actualmente, la estructura organizacional de la empresa está basada en el diseño tradicional de jerarquías, el cual tiene como característica líneas de mando verticales. La distribución jerárquica de la empresa se describe detalladamente en la figura 1.

Figura 1. Organigrama general



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### **1.1.3. Misión**

La misión de una empresa u organización es una declaración escrita en la que se concreta su razón de ser o propósito, constituye el objetivo primordial hacia el cual debe dirigir los planes y programas que se trace.

- Misión de CECSA

“Comercializar energía eléctrica a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y siguiendo la evolución interactiva del mercado eléctrico local y regional”<sup>1</sup>.

### **1.1.4. Visión**

La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. En otras palabras, la visión es un objetivo ambicioso a perseguir, lo que la empresa lucha por llegar a ser.

- Visión de CECSA

“Ser líderes en la comercialización integrada de energía eléctrica regional, innovando el servicio de compra y venta de energía desde su producción hasta el consumidor”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S. A. [en línea] <http://www.cec.com.gt>. Consulta: septiembre de 2012.

<sup>2</sup> Ibid.

### **1.1.5. Objetivos**

Por medio de los objetivos cualitativos se pretende proponer metas genéricas para la organización, están asociados con la misión y la visión de la empresa, y su cumplimiento ayudará a la consecución de mayores cotas de competitividad.

- **Objetivos de CECSA**
  - “Brindar un precio de energía competitivo a nuestros clientes.
  - Vender energía a través de un servicio de calidad y confiabilidad.
  - Generar valor agregado a nuestros clientes, a través de nuestra integración vertical de servicios de energía.
  - Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en materia eléctrica”<sup>3</sup>.

### **1.1.6. Valores**

Los valores corporativos definen la identidad de la empresa tanto en su actuación interna como externa. CECSA es una empresa que se esfuerza cada día, para ofrecer un excelente servicio a sus clientes, basándose en los valores de la organización:

- “La confianza que el cliente ha depositado en nuestras manos, orientamos nuestros esfuerzos para aportarle soluciones competitivas.
- La calidad en el servicio que día con día fortalecemos.

---

<sup>3</sup> Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S. A. [en línea] <http://www.cec.com.gt>. Consulta: septiembre de 2012.

- El dinamismo necesario para llenar las expectativas de nuestros clientes promoviendo la mejora continua”<sup>4</sup>.

## **1.2. El Mercado Mayorista de Electricidad de Guatemala**

Según lo indicado en el artículo 6 de la Ley General de Electricidad (LGE), se define al Mercado Mayorista como el conjunto de operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía que se efectúan a corto y largo plazo entre agentes del mercado.

### **1.2.1. Estructura del Sector Eléctrico**

La Reforma del Sector Eléctrico en Guatemala se inició con la emisión de su marco legal establecido en la Ley General de Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República de Guatemala) promulgada el 15 de noviembre de 1996). Posteriormente se emitieron el Reglamento de la Ley General de Electricidad (Acuerdo 256-97 del 2 de abril de 1997) y el Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista (Acuerdo 299-98 del 1 de junio de 1998).

A partir de esas fechas se han emitido Normas Técnicas de Transmisión y Distribución, Normas de Coordinación Comercial y Operativa y procedimientos técnicos que complementan el Marco Regulatorio. La reforma redefinió y separó las funciones normativas, regulatorias, administrativas y empresariales del subsector eléctrico. El Ministerio de Energía y Minas (MEM) es el órgano del Estado responsable de formular y coordinar las políticas, planes del Estado, programas indicativos relativos al subsector eléctrico y aplicar esta ley y su reglamento.

---

<sup>4</sup> Comercializadora de Electricidad Centroamericana, S. A. [en línea] <http://www.cec.com.gt>. Consulta: septiembre de 2012.

Las funciones regulatorias y normativas son funciones de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE), el cual es un órgano técnico del MEM con independencia funcional para el ejercicio de sus atribuciones. La CNEE, además determina los precios y calidad de la prestación de los servicios de transporte y distribución sujetos a autorizaciones y debe asegurar las condiciones de competencia en el Mercado Mayorista de Electricidad.

La administración y operación del Sistema Nacional Interconectado (SNI) está a cargo del Administrador del Mercado Mayorista de Electricidad (AMM), el cual es un ente de carácter privado cuyas funciones son la coordinación del despacho del Sistema Eléctrico Interconectado, el establecimiento de precios de mercado de corto plazo, realizar las transacciones de compra y venta en el mercado mayorista, y garantizar la seguridad y el abastecimiento de energía eléctrica.

Derivado de la reforma se estableció una nueva estructura a partir de la segmentación de la industria eléctrica en cuatro actividades principales: generación, transmisión, comercialización y distribución.

#### **1.2.1.1. Ministerio de Energía y Minas (MEM)**

El Ministerio de Energía y Minas (MEM) es la institución rectora de los sectores energético y minero que fomenta el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales del país. Es el órgano del Estado responsable de:

- Aplicar la Ley General de Electricidad y su Reglamento para dar cumplimiento a sus obligaciones.

- Formular y coordinar las políticas, planes de Estado y programas indicativos relativos al subsector eléctrico.
- Elaborar informes de evaluación socioeconómica para costear total o parcialmente recursos en proyectos de electrificación rural.
- Fomentar el desarrollo de los recursos renovables de energía.

#### **1.2.1.2. Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE)**

Organismo técnico del Ministerio de Energía y Minas, con independencia funcional encargado de formular, implantar y fiscalizar el marco regulatorio y normativo que define las reglas del juego del desarrollo de las actividades del subsector eléctrico, y la actuación de los agentes económicos que intervienen en el mismo, para ello, la ley le asigna las siguientes atribuciones y funciones:

- Cumplir y hacer cumplir la ley y sus reglamentos, en materia de su competencia e imponer las sanciones a los infractores.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los adjudicatarios, proteger los derechos de los usuarios y prevenir conductas atentatorias contra la libre empresa, así como prácticas abusivas o discriminatorias.
- Definir las tarifas de transmisión y distribución, sujetas a regulación, así como la metodología para el cálculo de las mismas.

- Dirimir las controversias que surjan entre los agentes del subsector eléctrico, actuando como árbitro entre las partes cuando no hayan llegado a un acuerdo.
- Emitir las normas técnicas relativas al subsector eléctrico y fiscalizar su cumplimiento en congruencia con prácticas internacionales aceptadas.
- Emitir las disposiciones y normativas para garantizar el libre acceso y uso de las líneas de transmisión y redes de distribución, de acuerdo a lo dispuesto en la ley y su reglamento.

### **1.2.1.3. Administrador del Mercado Mayorista (AMM)**

Entidad privada sin fines de lucro, que coordina las transacciones entre los participantes del Mercado Mayorista, cuyas funciones son:

- Coordinar la operación de centrales generadoras, interconexiones internacionales y líneas de transporte, al mínimo costo para el conjunto de operaciones del mercado mayorista, en un marco de libre contratación entre generadores, comercializadores, incluidos importadores y exportadores, grandes usuarios y distribuidores.
- Establecer precios de mercado de corto plazo para las transferencias de potencia y energía entre sus agentes, cuando estas no corresponden a contratos de largo plazo libremente pactados.
- Garantizar la seguridad y el abastecimiento de energía eléctrica.

#### **1.2.1.4. Generadores**

Generador: persona, individual o jurídica, titular o poseedora de una central de generación de energía eléctrica, que comercializa total o parcialmente su producción de electricidad.

El Sistema de Generación está conformado por: centrales hidroeléctricas, turbinas de vapor, turbinas de gas, motores de combustión interna y centrales geotérmicas. La actividad de generación no está sujeta a autorización del Ministerio de Energía y Minas, no requiere autorización por parte del Estado, más que las reconocidas por la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes del país. No obstante, para utilizar con estos fines los que sean bienes del Estado, se requerirá de la respectiva autorización del Ministerio, cuando la potencia de la central exceda de 5 MW.

#### **1.2.1.5. Transportistas**

Transportista: persona, individual o jurídica, poseedora de instalaciones destinadas a realizar la actividad de transmisión y transformación de electricidad.

El Sistema de Transporte está conformado por dos sistemas Principal y Secundario. El Sistema Principal está compartido por los generadores y las interconexiones a otros países. El Sistema Secundario está conformado por la infraestructura eléctrica utilizada por los generadores para el suministro de energía al Sistema Principal y está dividido geográficamente en tres áreas: central, occidental y oriental. La red de transporte opera básicamente en tres niveles de voltaje: 230, 138 y 69 kV.

#### **1.2.1.6. Distribuidores**

Distribuidor es la persona, individual o jurídica, titular o poseedora de instalaciones destinadas a distribuir comercialmente energía eléctrica. El Sistema de Distribución está integrado por la infraestructura de distribución (líneas, subestaciones y las redes de distribución) que opera en tensiones menores a 34,5 kV.

#### **1.2.1.7. Comercializadores**

Comercializador es la persona, individual o jurídica, cuya actividad consiste en comprar y vender bloques de energía eléctrica en el Mercado Mayorista, con carácter de intermediación y sin participación en la generación, transporte, distribución y consumo.

#### **1.2.1.8. Grandes Usuarios (GU)**

Es un consumidor de energía cuya demanda de potencia excede cien kilovatios (kW), o el límite inferior fijado por el MEM en el futuro. El Gran Usuario no estará sujeto a regulación de precio, las condiciones de suministro serán libremente pactadas con el distribuidor o con cualquier otro suministrador.

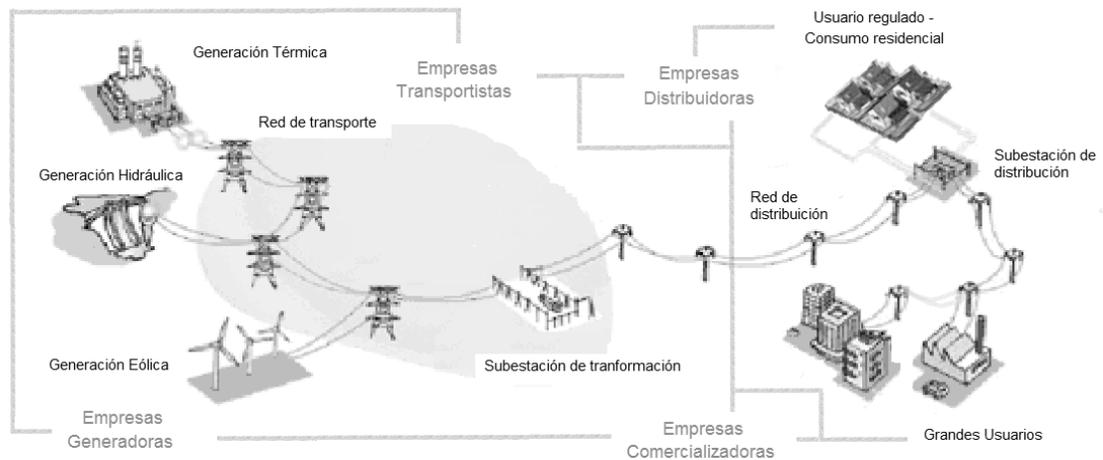
El Gran Usuario con Representación es el que celebra un Contrato de Comercialización con un Comercializador y está obligado a cubrir mediante Contratos de Potencia su Demanda Firme. Para realizar transacciones en el Mercado Mayorista, tanto los Agentes como los Grandes Usuarios deben inscribirse en el Registro de Agentes y Grandes Usuarios del Mercado Mayorista del Ministerio de Energía y Minas.

### 1.2.1.9. Interacción de los Agentes y Grandes Usuarios en el Mercado Mayorista

Los Agentes del Mercado Mayorista son los generadores, comercializadores, distribuidores y transportistas cuyo tamaño supere el límite establecido en el artículo 39 del Reglamento de la Ley General de Electricidad.

- Generadores: más de 5 MW
- Comercializadores: mínimo 2 MW de comercialización
- Distribuidores: mínimo 15000 usuarios
- Transportistas: mínimo 10 MW capacidad de transporte

Figura 2. Interacción de los Agentes y Grandes Usuarios en el Mercado Mayorista



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Paint.

### **1.2.2. Marco legal del Sector Eléctrico**

A principios de 1990, el subsector experimentó una de las etapas críticas como resultado de la falta de nuevos proyectos de generación y una demanda creciente, lo cual forzó a las autoridades a cuestionar el modelo utilizado, iniciándose un proceso de reforma que definió una estrategia de modernización del subsector, cuyo fundamento principal fue la promulgación de la Ley General de Electricidad (LGE) que entró en vigencia en noviembre de 1996.

Esta nueva Ley regula las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización, y define como autoridad máxima y ente rector del sector energía del país al MEM. Asimismo, dicha Ley ordena la creación del ente regulador la CNEE, como un órgano técnico del MEM, y establece que el AMM estará a cargo de un ente privado, sin fines de lucro, encargado del despacho energético.

Este nuevo marco regulatorio e institucional se convierte, a partir de esa fecha, en la política para el sector y la que ha normado el desarrollo del conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad hasta la fecha.

#### **1.2.2.1. Ley General del Electricidad**

La Ley General de Electricidad (LGE) norma el desarrollo del conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad.

Determina con claridad los aspectos asociados a la rectoría, la facilitación, la regulación y la coordinación comercial de las actividades del subsector eléctrico y las sustenta en un marco institucional conformado por tres entidades: el Ministerio de Energía y Minas, la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y el Administrador del Mercado Mayorista.

#### **1.2.2.2. Reglamento de la Ley General de Electricidad**

El reglamento de la Ley General de Electricidad establecerá los procedimientos, condiciones, normas y mecanismos que garanticen la adecuada aplicación de la citada Ley y su cumplimiento.

#### **1.2.2.3. Reglamento del AMM**

Ley General de Electricidad, en su artículo cuarenta y cuatro (44) determina que la conformación, mecanismos de financiamiento y el funcionamiento del Administrador del Mercado Mayorista, se normará de conformidad con la Ley General de Electricidad, su reglamento y el Reglamento del AMM.

El reglamento del AMM define los principios generales del Mercado Mayorista, así como la organización, funciones, obligaciones y mecanismos de financiamiento del Administrador del Mercado Mayorista.

#### **1.2.2.4. Normas de Coordinación Comercial del AMM**

Conjunto de disposiciones y procedimientos elaborados por el AMM y aprobados por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, que tienen por objetivo garantizar la coordinación de las transacciones comerciales del MM.

#### **1.2.2.5. Normas de Coordinación Operativa del AMM**

Conjunto de disposiciones y procedimientos elaborados por el AMM y aprobados por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, que tienen por objetivo garantizar la coordinación de la operación del Sistema Nacional Interconectado, para abastecer la demanda a mínimo costo, manteniendo la continuidad y la calidad del servicio.

### **1.3. Marco teórico**

En este apartado se presenta el grupo central de conceptos que han de citarse en el desarrollo de la presente investigación.

#### **1.3.1. Definición de cliente**

Toda actividad que implica la prestación de un bien o servicio va dirigida a una persona individual o comercial, que será beneficiaria de la actividad que se realiza, misma que retornará un pago monetario o de otra índole por el producto o servicio recibido. Esta definición se basa en conceptos de tipo comercial, sin embargo, aplicado en el análisis y mejoramiento de procesos, el cliente es un concepto más amplio.

Cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o servicio en una empresa y satisface sus expectativas, haciendo que esas variables de satisfacción induzcan al cliente a iniciar un proceso de fidelización hacia el producto, marca u organización.

### **1.3.2. La atención al cliente**

Es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad, buenos precios y el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro lo definiría como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes.

Las empresas de servicios están conformadas por dos fases, la dimensión relativa de ambas varía de una empresa a otra.

- Fase de producción: en esta se fabrica el servicio
- Fase de entrega: aquí se tiene lugar la relación con el cliente

Indistintamente de los productos o servicios que se vendan, es sumamente importante que la atención al cliente sea una prioridad, ya que esta determina todos los tipos de interacción que la empresa tiene con sus clientes proporcionando asistencia, de forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción. En el sector servicios, la calidad en la atención es una ventaja competitiva, ofrecer un buen servicio es más que amabilidad y gentileza, aunque dichas condiciones sean esenciales en la atención al cliente, en realidad se trata de un problema de métodos y no de cortesía.

### **1.3.3. Calidad en la atención al cliente**

La calidad en la atención al cliente es un proceso que busca la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente, con el objetivo de contar con su preferencia y lealtad. Para que un cliente se fidelice a un producto o servicio, es necesaria la presencia de un valor agregado: calidad en el servicio.

Calidad puede definirse como un conjunto de aspectos y características del producto o servicio que se relacionan con su capacidad, para satisfacer las necesidades del cliente.

La empresa brinda calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores o usuarios. La misma dependerá de la percepción y valor que el cliente asigne a los diversos elementos que interactúan en el proceso de adquisición y del grado en que se logre su satisfacción, haciéndolo sentir valorado.

La mejora de la calidad en el área de servicios, ofrece posibilidades escasas de reducción de costos, por el contrario, al no incurrir en errores los beneficios pueden ser considerables.

Es más costoso captar clientes nuevos que mantener a un cliente satisfecho, lo cual pone de manifiesto la importancia del costo que representa la pérdida de los clientes y la necesidad de retenerlos.

### 1.3.4. Triángulo de servicios de atención al cliente

El servicio de atención al cliente, generalmente se ve en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal que presta el servicio de forma directa e inmediata con el cliente.

La mayoría de escritores interpretan el tema servicio de atención al cliente, como una labor delegada al personal de línea frontal, suponiendo que en ellos recae el mayor peso de la atención al cliente.

La atención al cliente es algo más complejo en la cual intervienen varios elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describir dicho proceso se maneja el triángulo del servicio, herramienta utilizada para diagnosticar y diseñar cualquier servicio. Lo particular de este concepto es concebir el servicio de atención al cliente como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones estrechas y persistentes entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, los sistemas y el recurso humano.

Figura 3. Triángulo de servicios



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Paint.

#### **1.3.4.1. Sistema de atención al cliente**

Por sistemas se entienden todos los elementos no humanos que interactúan con el cliente, tales como: sistemas de comunicación, e informáticos, entre otros. Todas las personas de la organización, desde el nivel directivo hasta el personal de contacto en los servicios, realizan sus funciones dentro de los sistemas que establecen la forma de trabajo en la organización.

Los sistemas hay que diseñarlos para la conveniencia del cliente, debe reflejar la estrategia de servicio y la manera de hacer negocios teniendo en cuenta los intereses de los consumidores. Los formatos incomprensibles o procedimientos que requieren de mucha complejidad, atentan contra un buen servicio. Un buen sistema proporciona apoyo oportuno al empleado para atender al cliente, es decir, proporciona los conocimientos y las herramientas básicas.

#### **1.3.4.2. Estrategias de atención al cliente**

La estrategia de servicio se construye sobre la información de las características y necesidades de los usuarios. Es evidente que al no existir una estrategia de atención al cliente, diseñada para cada empresa en particular, y que atienda las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que funcione.

Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen, son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual. Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para la atención al cliente en cada organización.

El diseño de la estrategia de servicio al cliente consiste en el enfoque que cada empresa desea proyectar y transmitir cuando un empleado interactúa con el consumidor. La estrategia debe estar constituida sobre los conceptos a manejar en cuanto a calidad de servicio.

#### **1.3.4.3. Recurso humano para la atención al cliente**

El recurso humano es el elemento más importante en el suministro del servicio, ya que el personal es portador vivo de la imagen de la organización, por lo que se requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

Este elemento incluye a los servidores de todos los niveles de la organización que tradicionalmente prestan el servicio de atención al cliente, dependiendo de los sistemas y estrategias para sus labores, y que comparten un conjunto de valores sobre el servicio, todos deben ser, entender y obligarse a la promesa de servicio.



## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La fase de análisis tiene como objetivo evaluar todas las partes involucradas en el proceso de atención al cliente, para estudiar su estructura, sistemas, funciones; entre otros; comparando la información registrada a efecto de determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño de las áreas evaluadas.

### **2.1. Responsabilidad de la atención al cliente**

Los Departamentos Comercial y Técnico son responsables de proveer el servicio al cliente o Gran Usuario. Debido a que los integrantes de ambas áreas sostienen una relación directa con el cliente, intervienen tanto la Gerencia Comercial como la Gerencia Técnica; sin embargo, es responsabilidad del Departamento Comercial: el manejo de información, ventas, facturación, cobro, resolución de dudas, reclamos y el seguimiento correspondiente a todas las actividades comerciales.

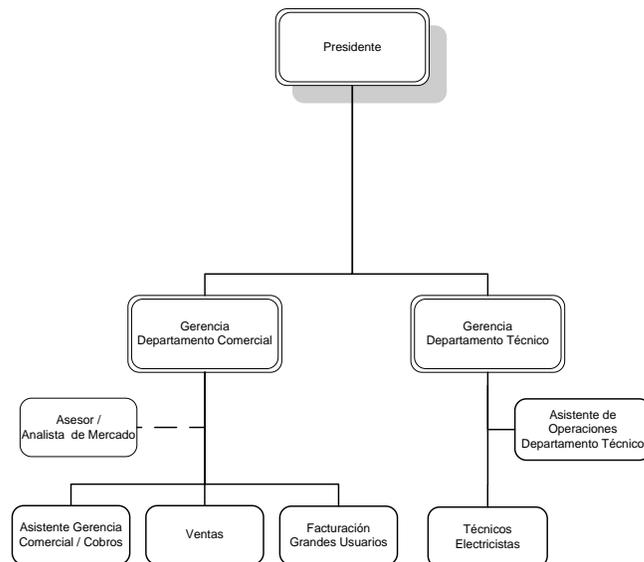
Los reclamos o solicitudes llegan directamente a los responsables de cada área, lo cual repercute directamente en la falta de información y control de la empresa, haciendo evidente la necesidad de designar en una unidad específica la responsabilidad de coordinar la atención y servicio al cliente.

## 2.2. Estructura organizacional correspondiente a la atención al cliente

Como definición, un organigrama es un esquema de la organización de una entidad o empresa, que permite analizar la estructura de la organización representada cumpliendo con un rol informativo al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

La estructura organizacional de CECSA, que corresponde a los departamentos que tiene a su cargo el servicio de atención al cliente se muestra en la figura 4. Sin embargo, dado que el organigrama no puede captar las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización, las actividades desarrolladas por cada departamento se delimitan en el numeral 2.3 del presente trabajo.

Figura 4. Organización correspondiente a la atención al cliente



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### **2.3. Departamento Comercial**

Es el encargado de la atención al cliente y la interacción con las autoridades del Sector Eléctrico. También es responsable de la recuperación de cartera, ventas, facturación, cobro, renovación de contratos, resolución de dudas y reclamos, entre otros.

#### **2.3.1. Conformación**

El Departamento Comercial está conformado por:

- Gerente del Departamento Comercial
- Asistente de Gerencia Comercial / Cobros
- Ejecutivo de Ventas
- Ejecutivo de Facturación

#### **2.3.2. Funcionamiento**

Cada integrante del Departamento enfoca sus esfuerzos a brindar soporte y seguimiento a los requerimientos del cliente, según el área a su cargo. Lo anterior debido a que no existe una responsabilidad definida respecto del sistema de atención. El ejecutivo de Ventas tiene a su cargo generar y enviar las ofertas a los clientes potenciales, darles seguimiento y obtener el cierre de ventas, situación que cambia cuando se trata de clientes actuales, para lo cual se cuenta con el apoyo del asistente de la Gerencia Comercial y del ejecutivo de Facturación, quien es responsable de la emisión mensual de la factura.

La información que, generalmente se intercambia con el cliente, corresponde a sus consumos, registros de potencia, penalizaciones, todo lo relacionado con su facturación.

### **2.3.3. Recursos**

Para comunicarse con los clientes, el Departamento hace uso de medios como el teléfono, fax, correo electrónico y notificaciones escritas. No se cuenta con ningún medio de recolección de indicadores de satisfacción en la atención al cliente, buzón de sugerencias, ni otra forma de recibir retroalimentación acerca de cómo los percibe el cliente. Se han realizado algunos intentos de recopilación de datos mediante encuestas, pero la respuesta de los clientes ha sido poca o nula.

La Unidad de Facturación maneja un sistema que captura, procesa, registra y permite el acceso a los datos del cliente, como su información fiscal, tarifas, datos históricos de consumo, parámetros técnicos y reportes varios.

La empresa cuenta con una página electrónica que contiene información del servicio que presta. Para aprovechar su utilización se ha proyectado implementar una herramienta de autoservicio que ofrecerá al cliente el acceso a sus datos históricos de consumo, facturación mensual y gestión de requerimientos mediante la utilización de un código de usuario y una contraseña. Sin embargo, a pesar de que se cuenta con los medios y la información necesaria, no se le ha dado el seguimiento adecuado al proyecto de autoservicio al cliente a través del sitio web de la empresa.

## **2.4. Departamento Técnico**

Es el encargado de atender los requerimientos del cliente en relación a mantenimiento: y construcción de obras eléctricas. También es responsable de la toma de lecturas y la atención, coordinación y seguimiento a emergencias las 24 horas del día, los 365 días del año.

### **2.4.1. Conformación**

El Departamento Técnico está conformado por:

- Gerente de Departamento Técnico
- Asistente de Operaciones
- Técnicos electricistas

### **2.4.2. Funcionamiento**

El Departamento Comercial canaliza y traslada los requerimientos técnicos del cliente, sin embargo, en algunas ocasiones el personal del Departamento Técnico recibe las solicitudes directamente del cliente, este las gestiona y da seguimiento; lo cual genera cierto descontrol en el proceso de información.

Asistencia de Operaciones coordina con el Departamento Comercial las visitas técnicas que se realizarán a los clientes.

La información que, generalmente se intercambia con el cliente corresponde a la presentación de ofertas para los proyectos de diseño y construcción de obras eléctricas, la coordinación de los mantenimientos y el seguimiento a la atención de emergencias.

### **2.4.3. Recursos**

Para comunicarse con los clientes, el Departamento hace uso de medios como el teléfono, fax, correo electrónico y notificaciones escritas.

El Departamento cuenta con:

- Equipo de telemedida o interrogación remota en cada punto de suministro.
- Programa de descarga de lecturas y generación de reportes.
- Equipo analizador de cargas.

### **2.5. Manejo de atención y servicio**

En materia de atención al cliente, el enfoque difiere considerablemente cuando se manejan clientes actuales o potenciales. En cuanto a los clientes potenciales que solicitan información o cotización del servicio, se les requiere que proporcionen por correo electrónico o vía fax una copia de las últimas facturas o datos referentes al consumo de los últimos tres meses, a la vez se les toman los datos más importantes para ofrecer una visita posterior y hacer entrega de la oferta e información escrita de la empresa.

Si se obtiene la contratación del cliente, se realizan las gestiones tanto internas como externas para la conexión del nuevo punto de suministro.

Para los clientes actuales, la atención posventa involucra básicamente:

- Seguimiento a solicitudes o reclamos.
- Monitoreo periódico de consumos.
- Envío mensual de la facturación tanto vía correo electrónico como físicamente.
- Cobro mensual.
- Programación periódica de mantenimiento a subestaciones eléctricas.
- Atención, coordinación y seguimiento a emergencias las 24 horas del día, los 365 días del año.

## **2.6. Medición de la atención al cliente en la empresa**

En la actualidad, la empresa no cuenta con un método preestablecido para conocer la opinión de los clientes respecto al servicio. Eventualmente se realizan llamadas telefónicas de confirmación de recepción de ofertas o notificaciones y de seguimiento a las mismas. Ocasionalmente se recibe retroalimentación del cliente acerca de cómo percibe la atención que se le brinda, pero el Departamento que maneja la atención al cliente no tiene definido un procedimiento adecuado de registro y seguimiento.

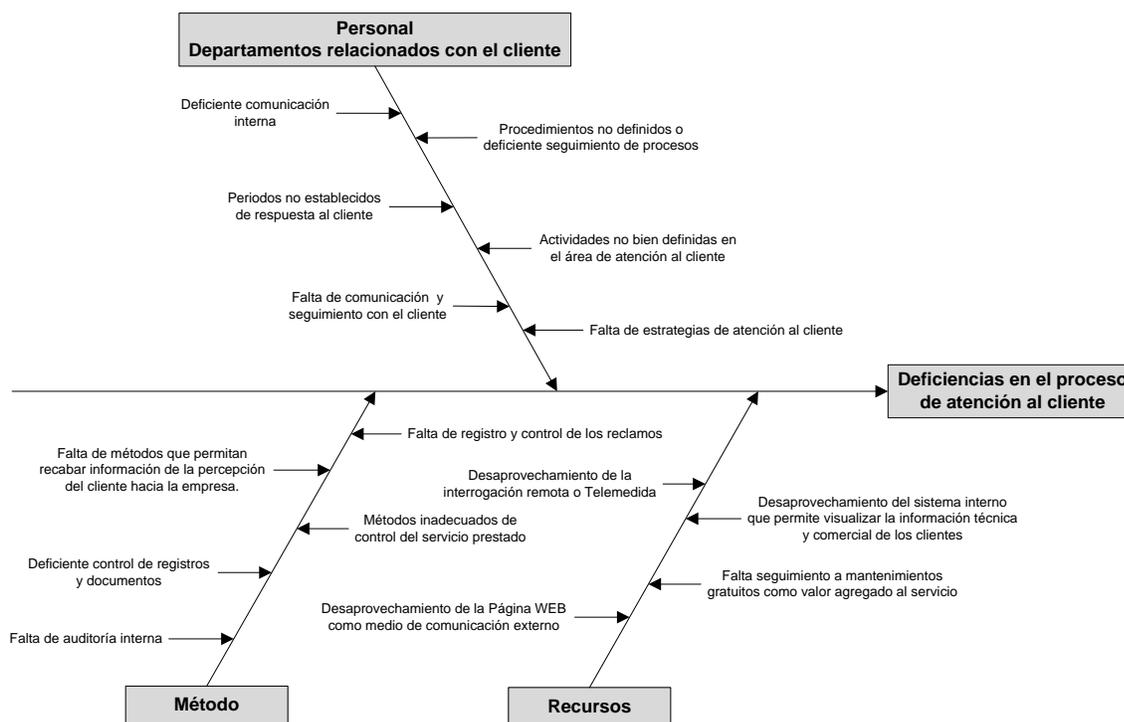
Otro método informal consiste en el intercambio de información entre el personal. Sin embargo, a menudo la información puede no transmitir la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le brinda, o quedar solo entre el personal que atendió directamente al cliente, sin trascender de manera que se aprovechen las áreas de oportunidad que puedan detectarse.

## 2.7. Análisis Causa – Efecto

La fase de análisis tiene como objetivo comparar la información registrada a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño de las áreas evaluadas.

La figura 5 muestra el análisis de las causas que pueden generar insatisfacción en los clientes, empleando dos herramientas clásicas, la tormenta de ideas y el diagrama de Ishikawa.

Figura 5. Diagrama Ishikawa para servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

## **2.8. Puntos críticos del proceso de atención al cliente en la empresa**

En los numerales anteriores se ha hecho referencia a la conformación, funcionamiento y recursos de los departamentos que brindan la atención al cliente, así también se ha desarrollado un análisis causa efecto, mediante el cual han sido identificadas y ordenadas todas las causas que pueden contribuir o dar origen al efecto en estudio: deficiencias en el proceso de atención al cliente.

El concepto de punto crítico acoge la idea de que un pequeño cambio puede suponer una gran diferencia para algunos sistemas. A continuación se describen los puntos críticos del proceso de atención al cliente.

- Desaprovechamiento de los medios de comunicación para obtener mayor información de los clientes. Siendo la página electrónica uno de los elementos que ha recibido menor atención, a pesar de ser en la actualidad uno de los recursos más valiosos para comunicar cualquier tipo de información.
- Desaprovechamiento del sistema interno que permite visualizar la información técnica y comercial de los clientes, proporcionando soporte para la ejecución de cualquier actividad del propio Departamento u otro.
- Falta de métodos que permitan recabar y analizar la información acerca de la percepción del cliente hacia la empresa. Siendo estos básicos en el proceso de mejora continua que debe existir en todas las empresas y que tomará mayor relevancia al mejorar la cantidad y calidad de información recabada.

- Falta de estrategias de atención al cliente, lo cual implica que no exista una guía o punto de partida hacia el desarrollo del área.
- Falta de auditoría interna, con lo cual se pretende agregar valor y mejorar las actividades de los departamentos que tienen una relación directa con el cliente.
- Desaprovechamiento de recursos que generan valor agregado al servicio del suministro, como la telemedida o interrogación remota del medidor para reportar semanalmente el histórico de sus consumos, y el seguimiento a mantenimientos preventivos y/o correctivos.
- Necesidad de evaluación y reasignación de tareas en el Departamento, que permitan la realización de actividades enfocadas a la atención al cliente combinándolas con las ya definidas actualmente.
- Necesidad de un adecuado sistema de comunicación interno y externo, que permita establecer tiempos de respuesta, control y documentación de registros.
- Procedimientos no definidos o seguimiento deficiente de los mismos, como consecuencia de la distribución actual de las actividades de atención al cliente.

## **2.9. Oportunidades de mejora en la atención al cliente**

Las oportunidades percibidas según el análisis realizado, se describen a continuación:

- Definir con claridad la responsabilidad del manejo de la atención al cliente en cada una de las áreas involucradas en este proceso.
- Evaluar e implementar en forma correcta, ordenada y eficiente los procedimientos de servicio y atención al cliente.
- Diseñar e implementar un sistema que facilite el flujo de información tanto interno como externo, fomentando vías de retroalimentación con el cliente a través de las herramientas electrónicas con que cuenta la empresa, y que a su vez permita dar seguimiento y control al proceso de atención mediante el adecuado manejo de las herramientas y el uso de documentos de soporte.
- Establecer estrategias de atención al cliente que promuevan las herramientas tecnológicas con que cuenta la empresa y que representan un valor agregado al servicio, así como los métodos que permitan recabar y analizar información referente a la percepción del cliente hacia la empresa.
- Diseñar un plan de capacitación para el personal con base en las nuevas estrategias, fomentando el compromiso del personal para mejorar el servicio y atención al cliente.

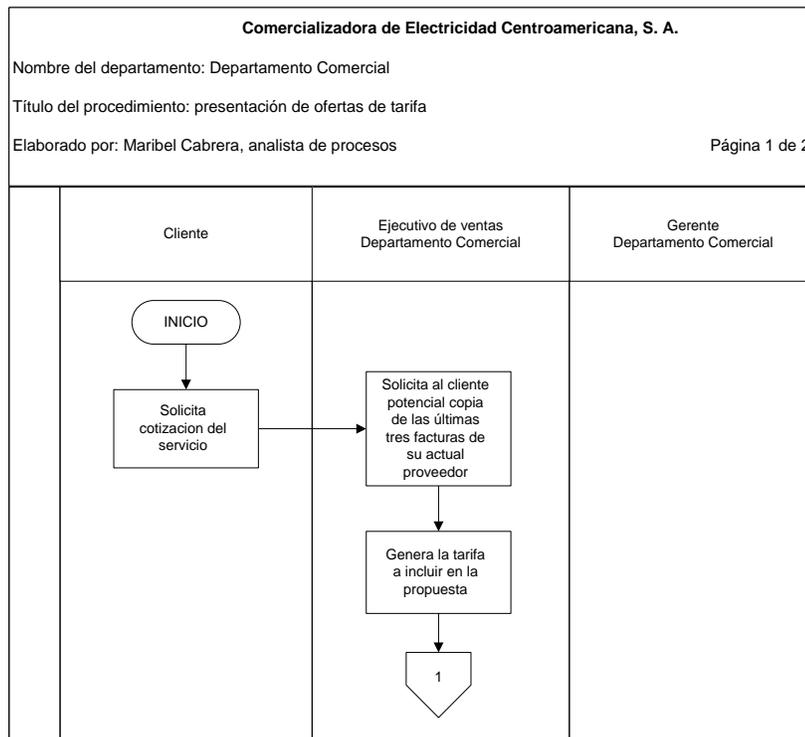
## 2.10. Procesos actuales de gestión de atención al cliente

Los procesos que actualmente se desarrollan en los Departamentos de la empresa que tienen una relación directa con el cliente, se presentan gráficamente en los siguientes flujogramas.

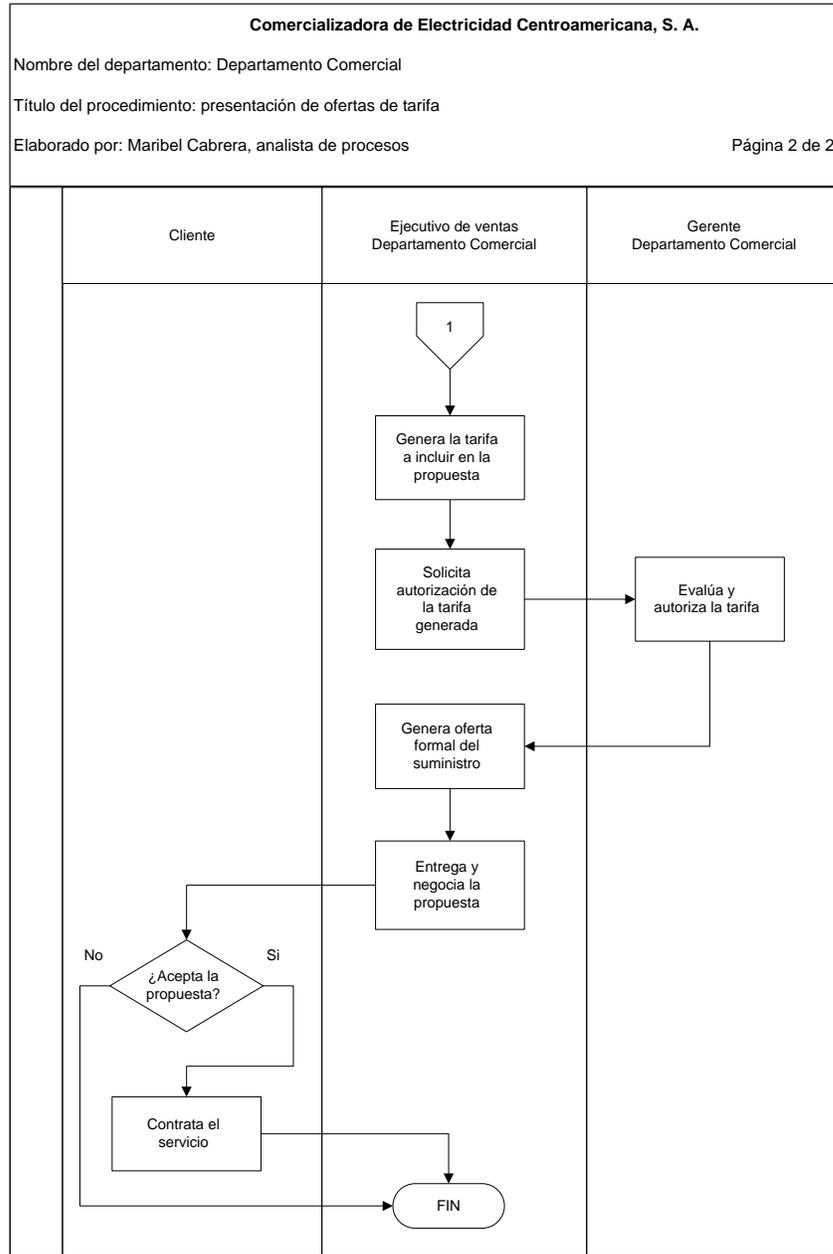
- Oferta

Las tarifas por el servicio que se presta son generadas en función de los precios de compra de energía y potencia, los costos operativos, el margen de utilidad deseado y los acuerdos convenidos entre el Comercializador y el Gran Usuario.

Figura 6. Presentación de ofertas de tarifa



Continuación de la figura 6.

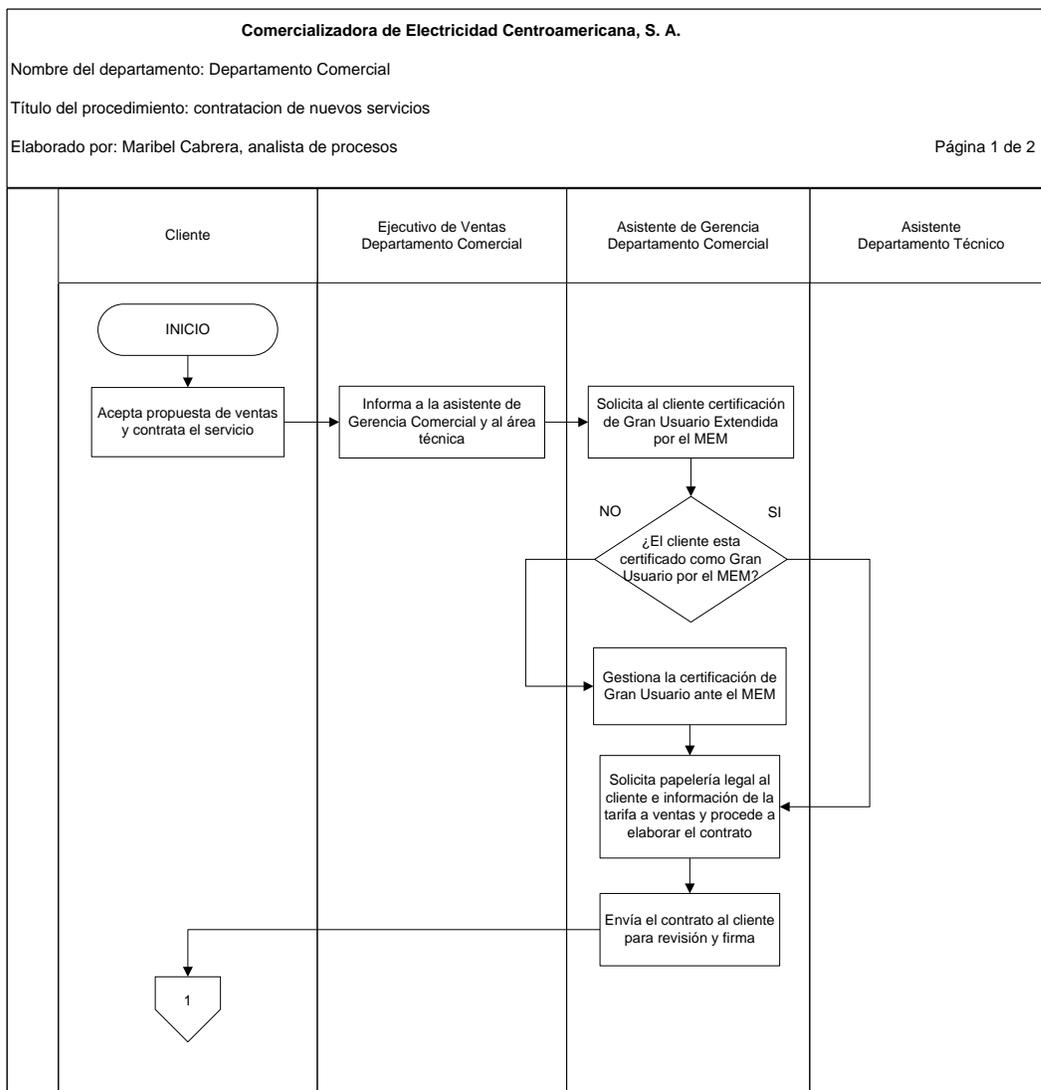


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

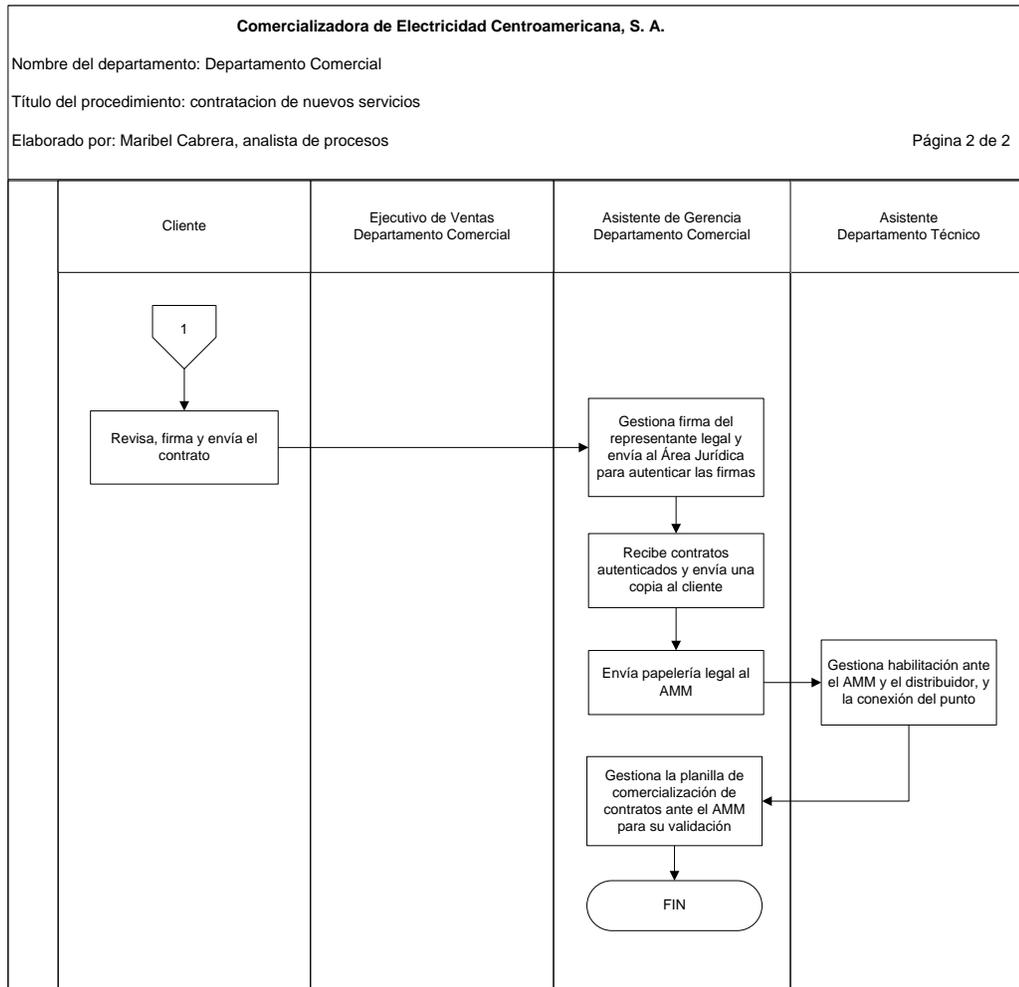
- **Contratación**

Los Grandes Usuarios pactan a través de un contrato de comercialización los plazos, las cantidades y precios de energía y potencia.

**Figura 7. Contratación de nuevos servicios**



Continuación de la figura 7.



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

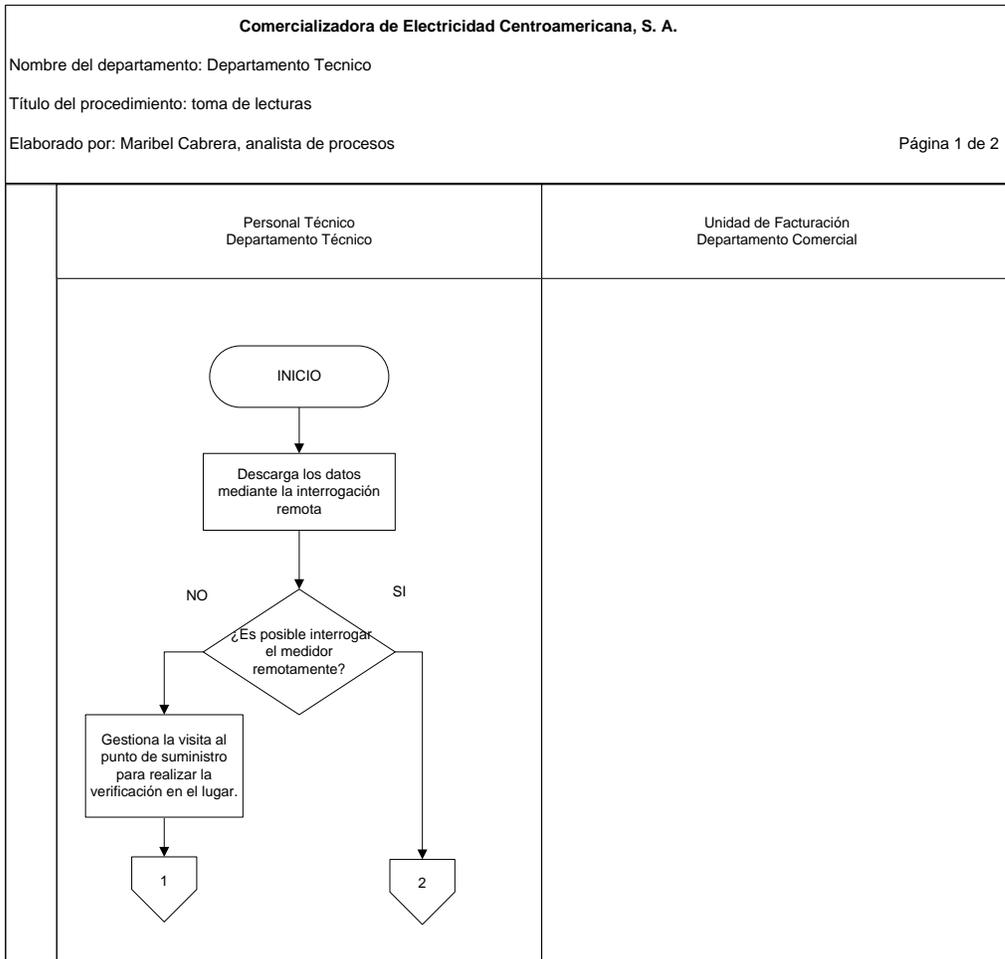
- Ciclo comercial

El ciclo comercial se divide en tres etapas: lectura, facturación y cobro.

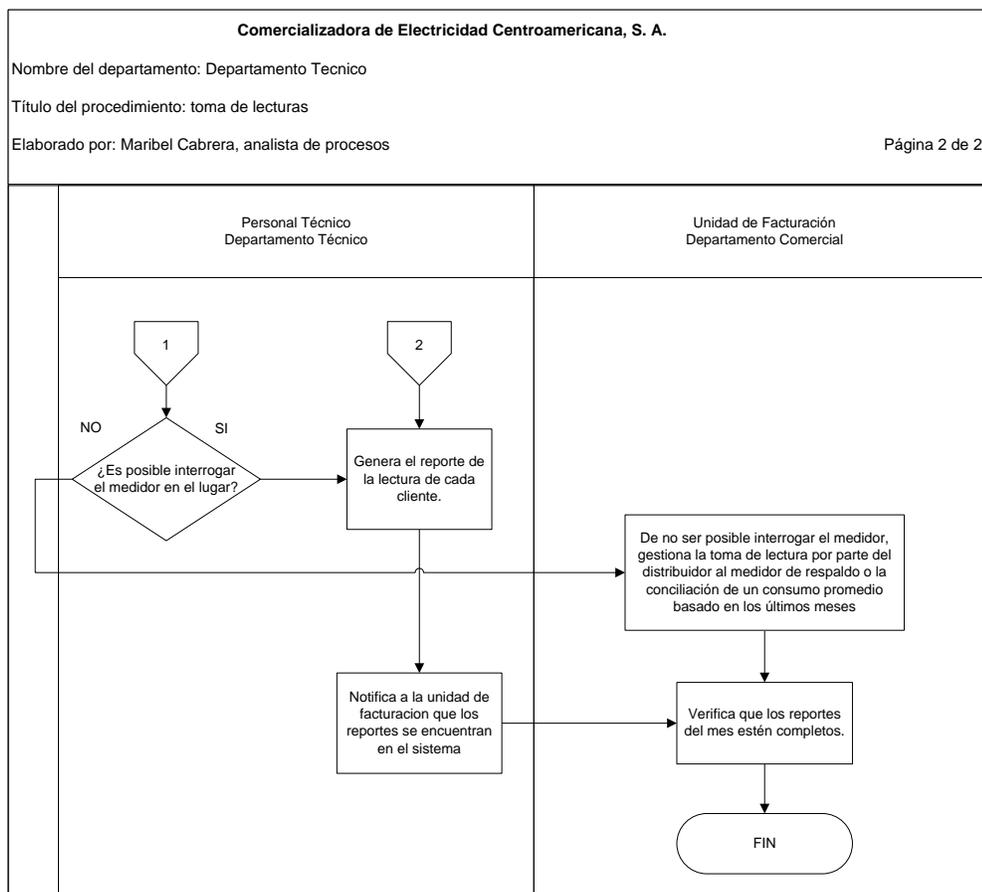
- Lectura

El personal del Departamento Técnico es el responsable de la toma de lectura, semanalmente se verifica la conexión con los puntos de suministro y se descarga el consumo registrado a la fecha.

Figura 8. Toma de lecturas



Continuación de la figura 8.

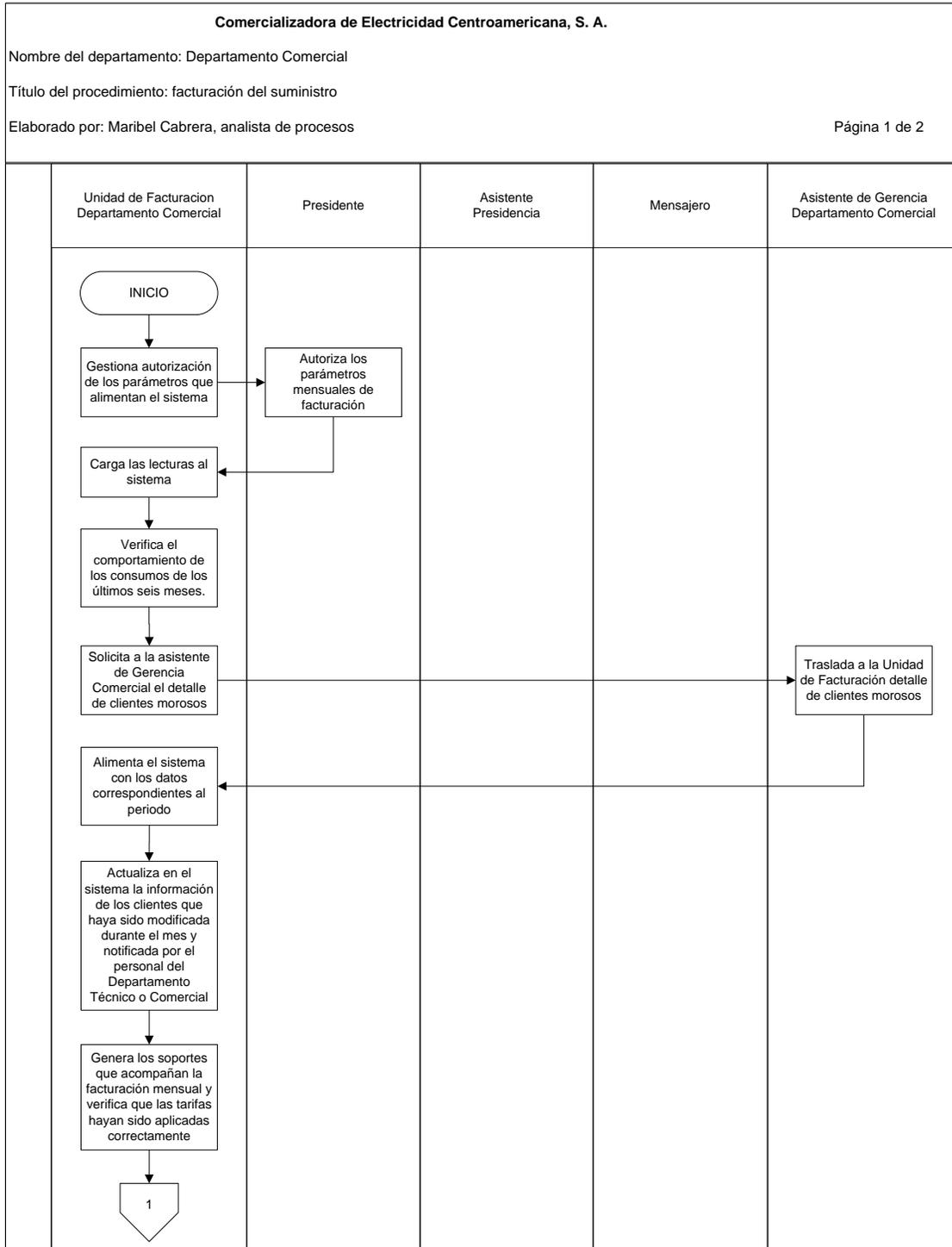


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

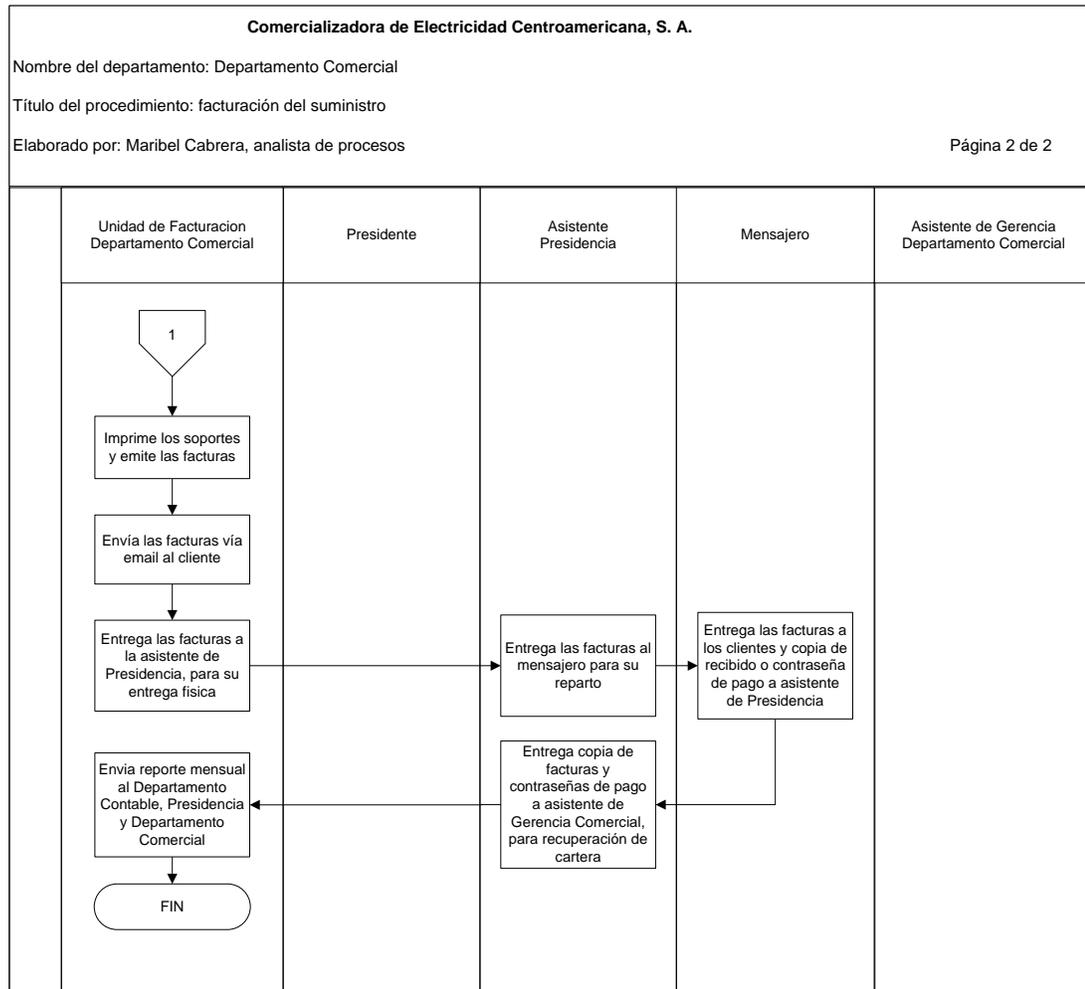
○ **Facturación**

El proceso de facturación permite la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de información referente al consumo de energía y potencia eléctrica y los montos facturados mensualmente. La información y gráficas históricas del consumo mensual se integran en un documento de soporte para el Gran Usuario que acompaña la factura.

Figura 9. Facturación del suministro



Continuación de la figura 9.

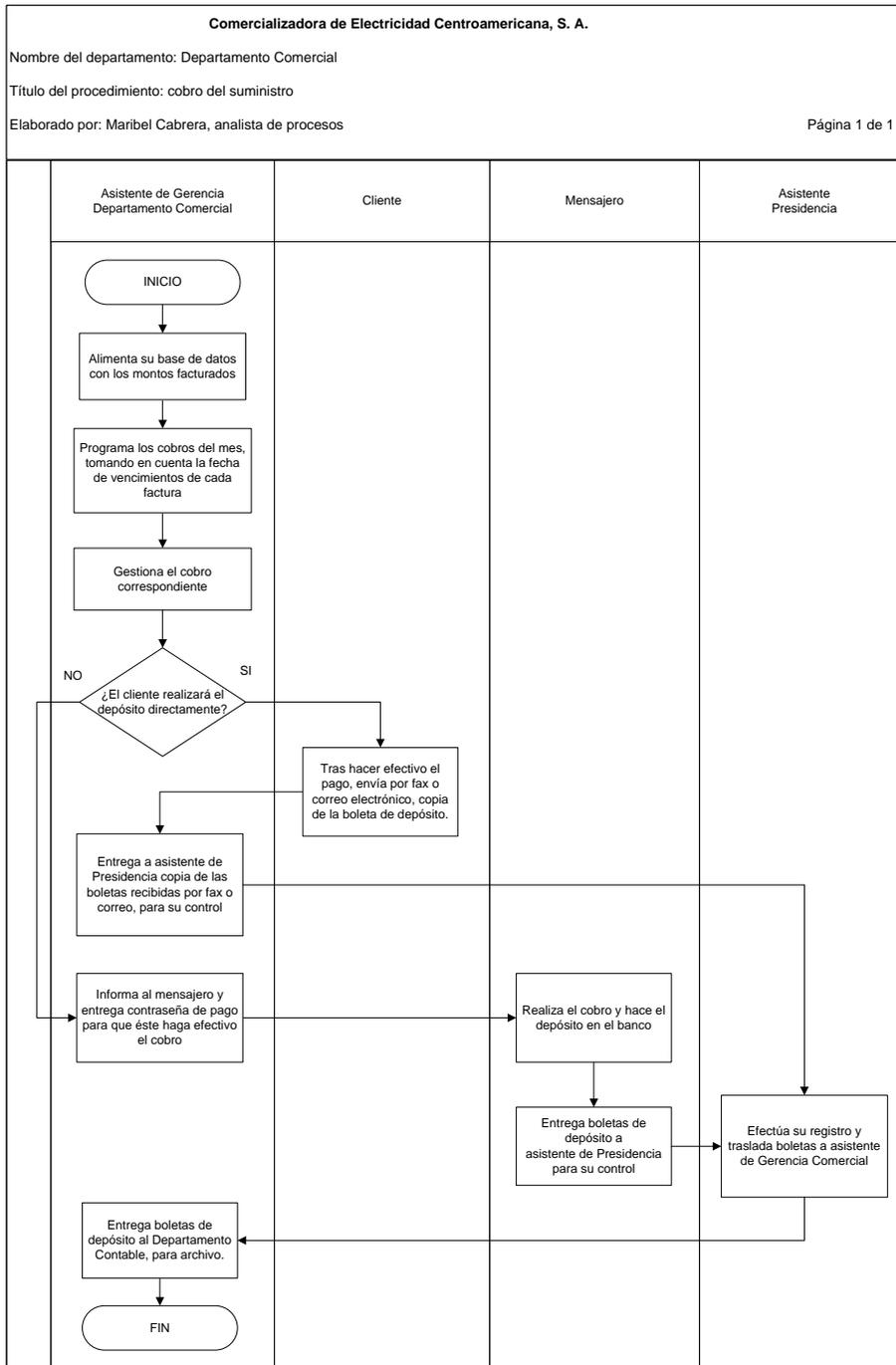


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

○ Cobro

La recuperación de cartera está a cargo de la asistente de la Gerencia Comercial, en función del período de crédito de cada cliente. Los pagos podrán hacerse mediante transferencia bancaria con aviso de disponibilidad inmediata de los fondos o mediante cheque a nombre de la comercializadora.

Figura 10. Cobro del suministro



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

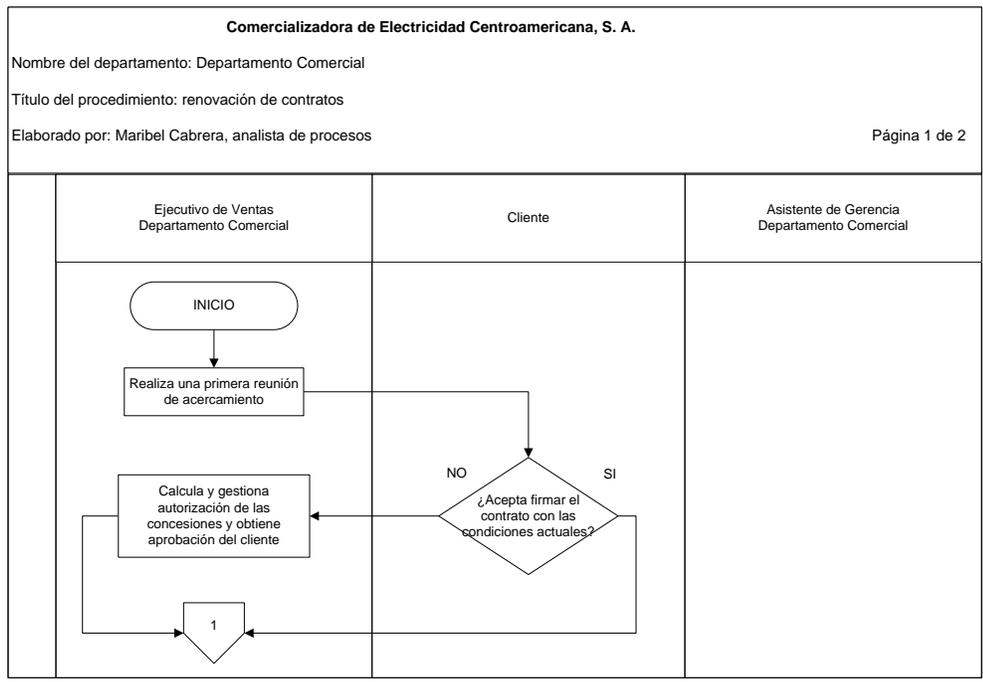
- Gestión y servicio al cliente

Los Departamentos Comercial y Técnico son los responsables de gestionar y dar seguimiento a las solicitudes de los clientes.

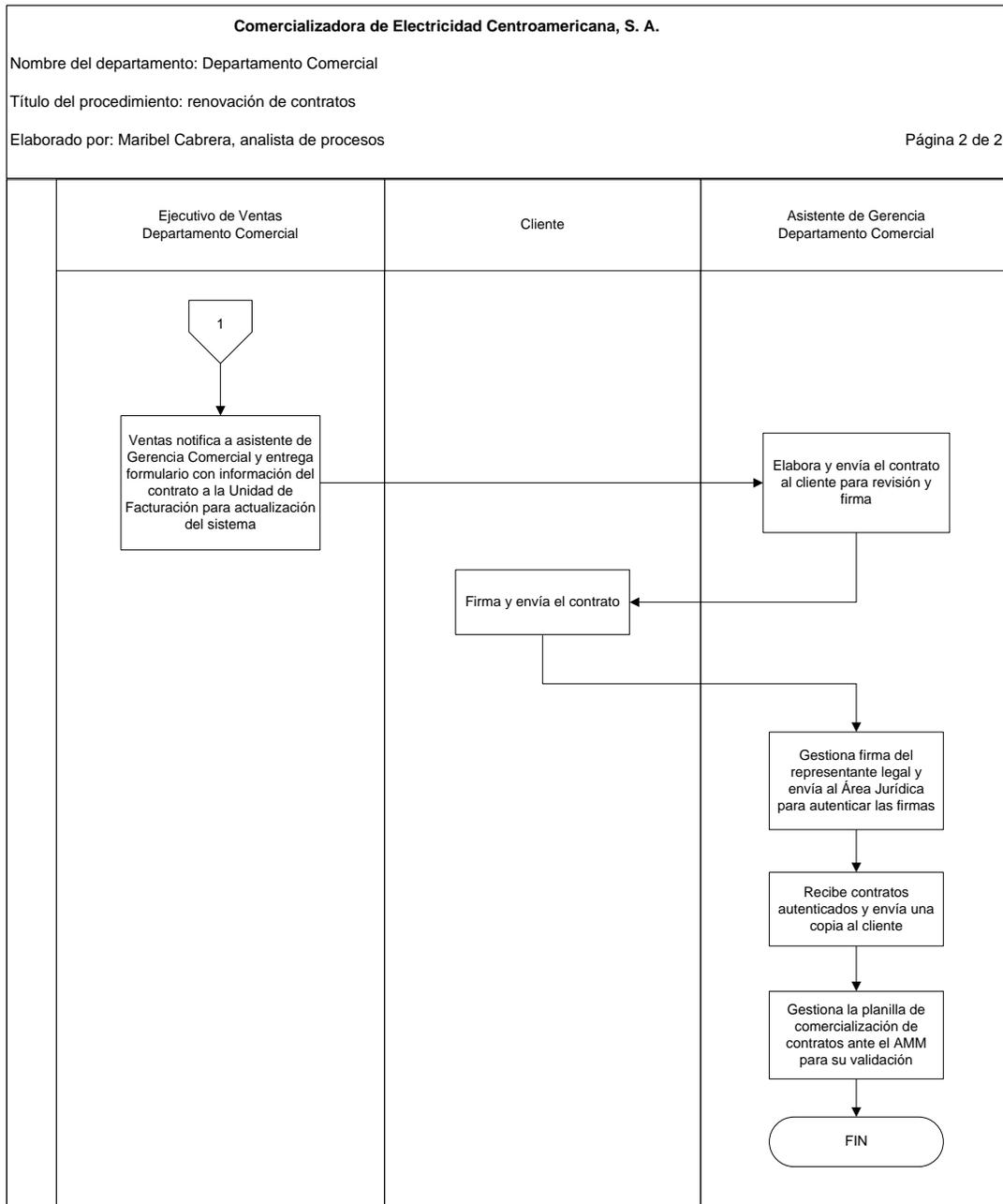
- Renovación de contratos

El Departamento Comercial tiene a su cargo la gestión de renovación de contratos, cuyo plazo podrá prorrogarse por acuerdo de ambas partes, debiéndose suscribir por medio de sus representantes autorizados un Acuerdo de Prórroga como anexo al contrato, el cual pasará a formar parte integral del mismo. Si las partes desearan, adicionalmente a la prórroga; modificar alguna de las condiciones pactadas, deberá suscribirse un nuevo contrato.

Figura 11. Renovación de contratos



Continuación de la figura 11.

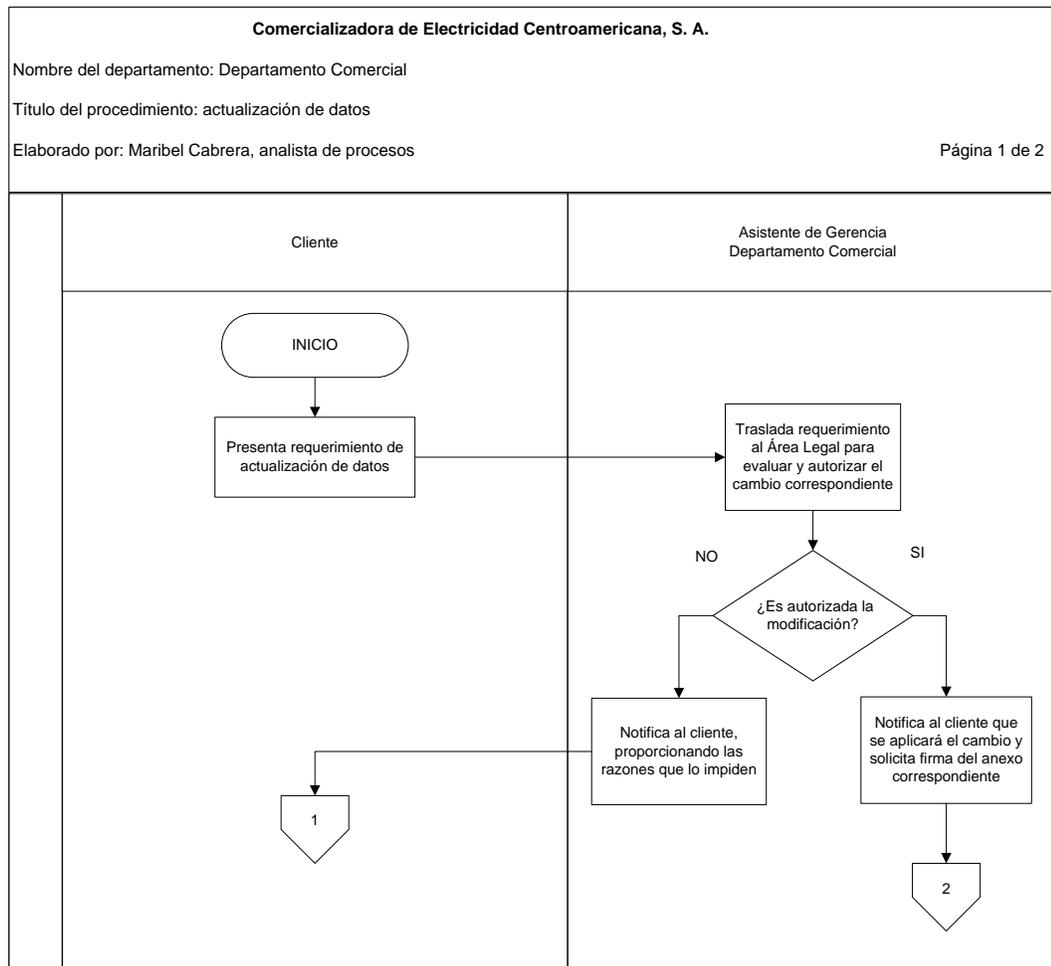


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

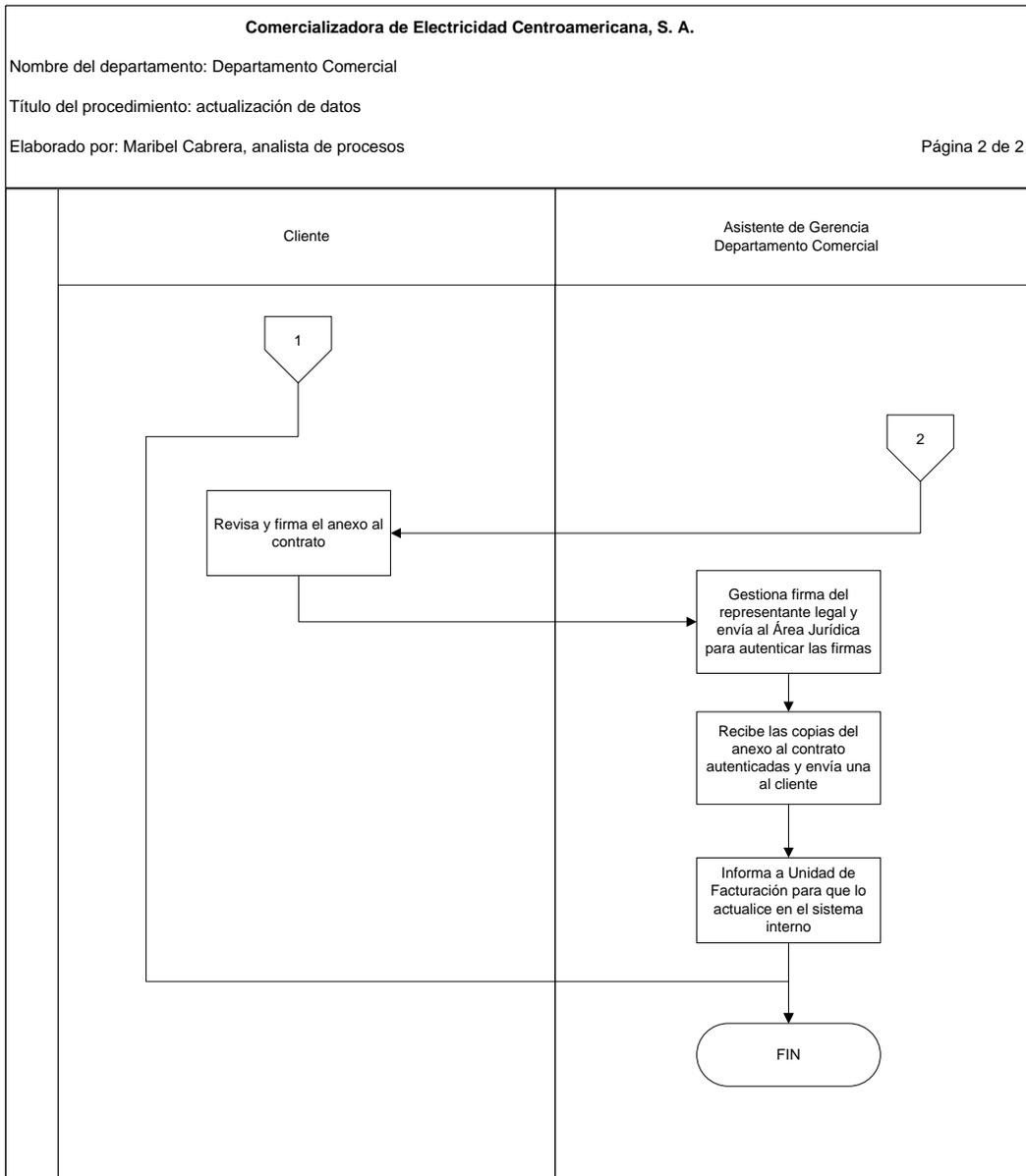
- Actualización de datos

A lo largo de la relación comercial, el cliente puede requerir la actualización o modificación de cierta información fiscal o comercial, la asistente de Gerencia Comercial tiene a su cargo coordinar dicha gestión.

Figura 12. Actualización de datos



Continuación de la figura 12.

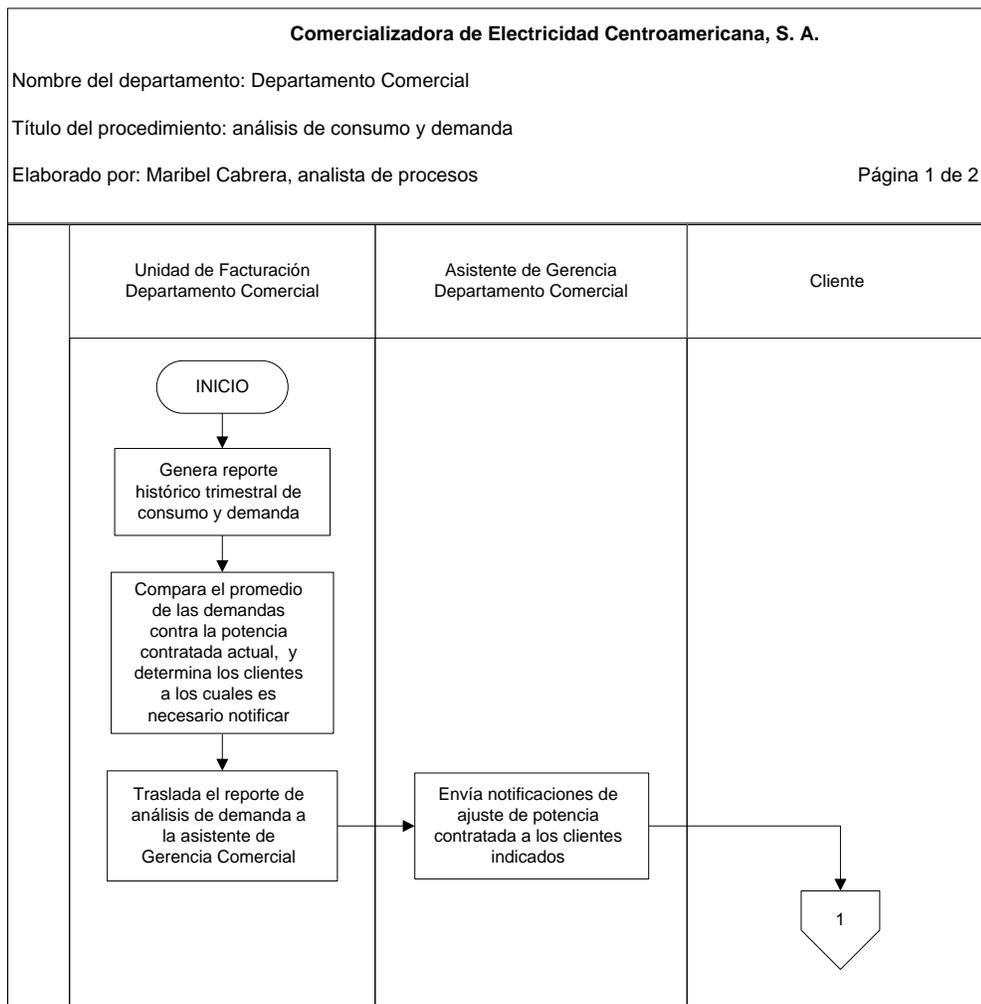


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

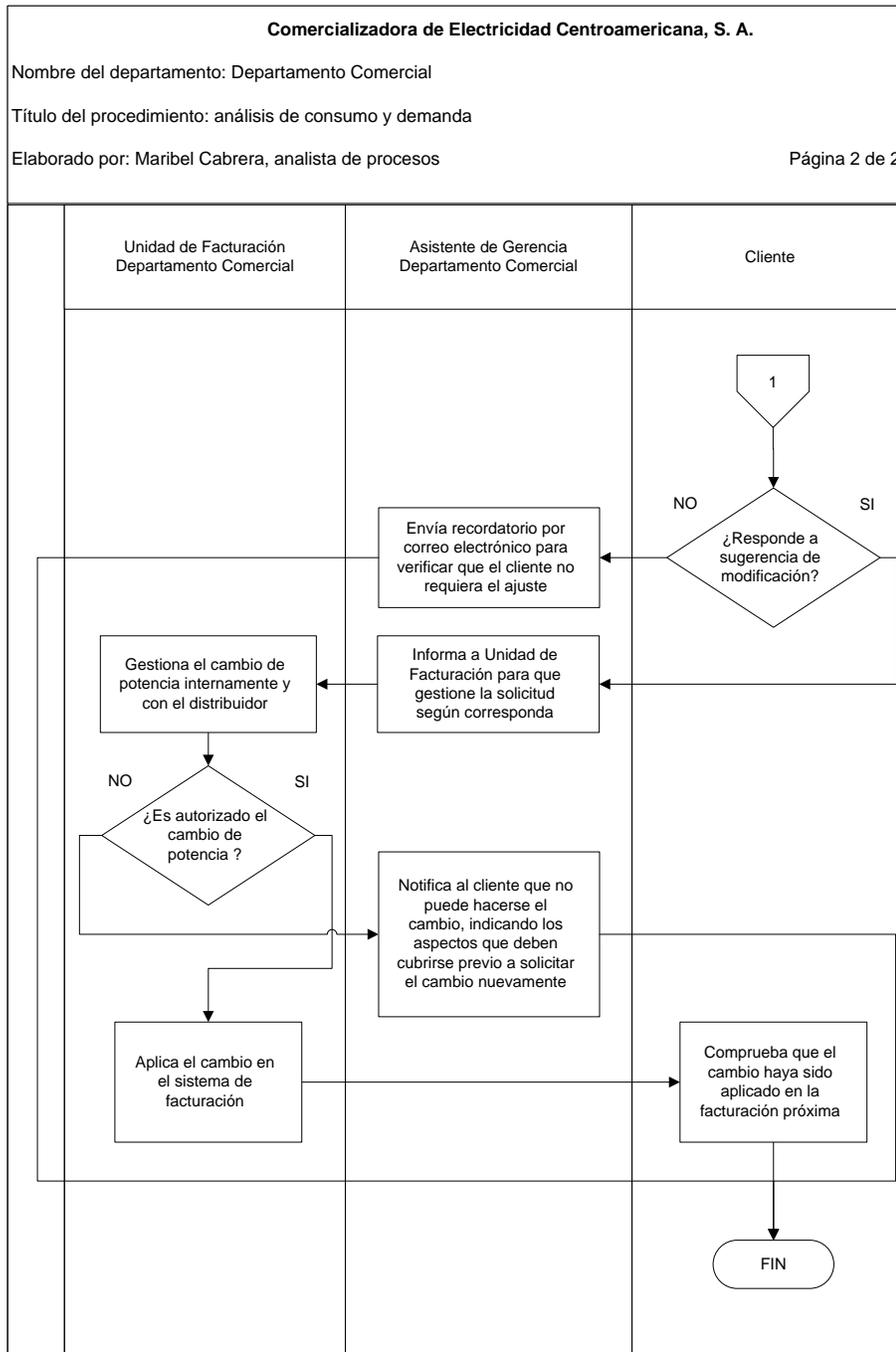
- Análisis de consumo y demanda

Con base en el reporte histórico trimestral de Potencia Máxima Registrada y Potencia Contratada, se determinan los clientes a los cuales es necesario sugerir un ajuste de potencia, para evitar penalizaciones por excesos de potencia o el pago de peaje por potencia no utilizada.

Figura 13. Análisis de consumo y demanda



Continuación de la figura 13.

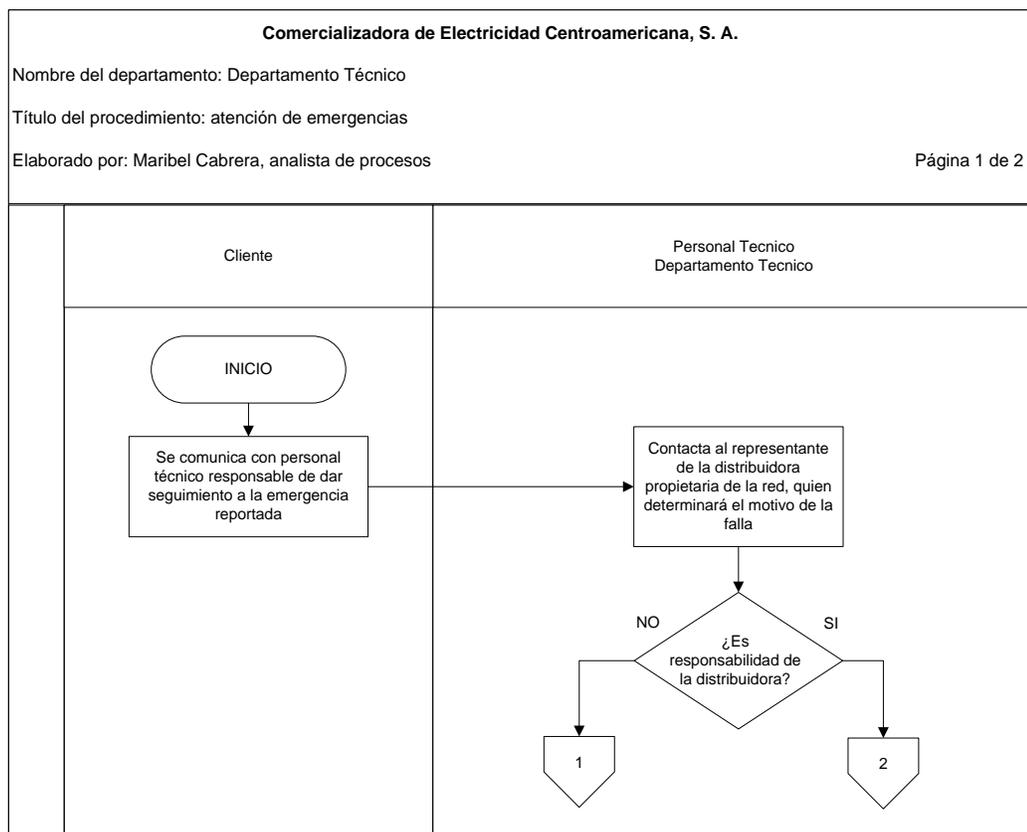


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

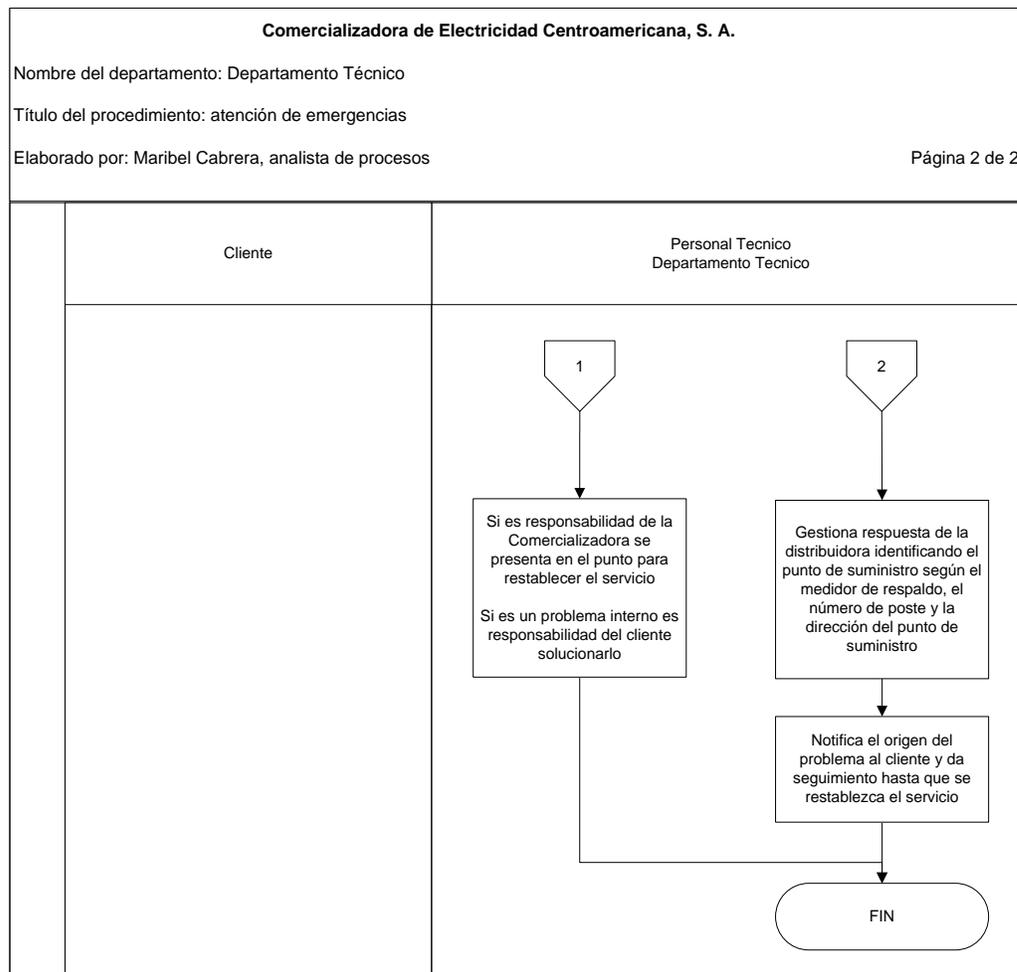
- Atención de emergencias

El personal técnico que tiene a su cargo la atención de emergencias, presta el servicio las 24 horas de los 365 días del año, lo anterior con el objetivo de garantizar una respuesta inmediata de la distribuidora de energía eléctrica y notificar al cliente el origen del problema, dando seguimiento hasta que el servicio sea restablecido.

Figura 14. **Atención de emergencias**



Continuación de la figura 14.

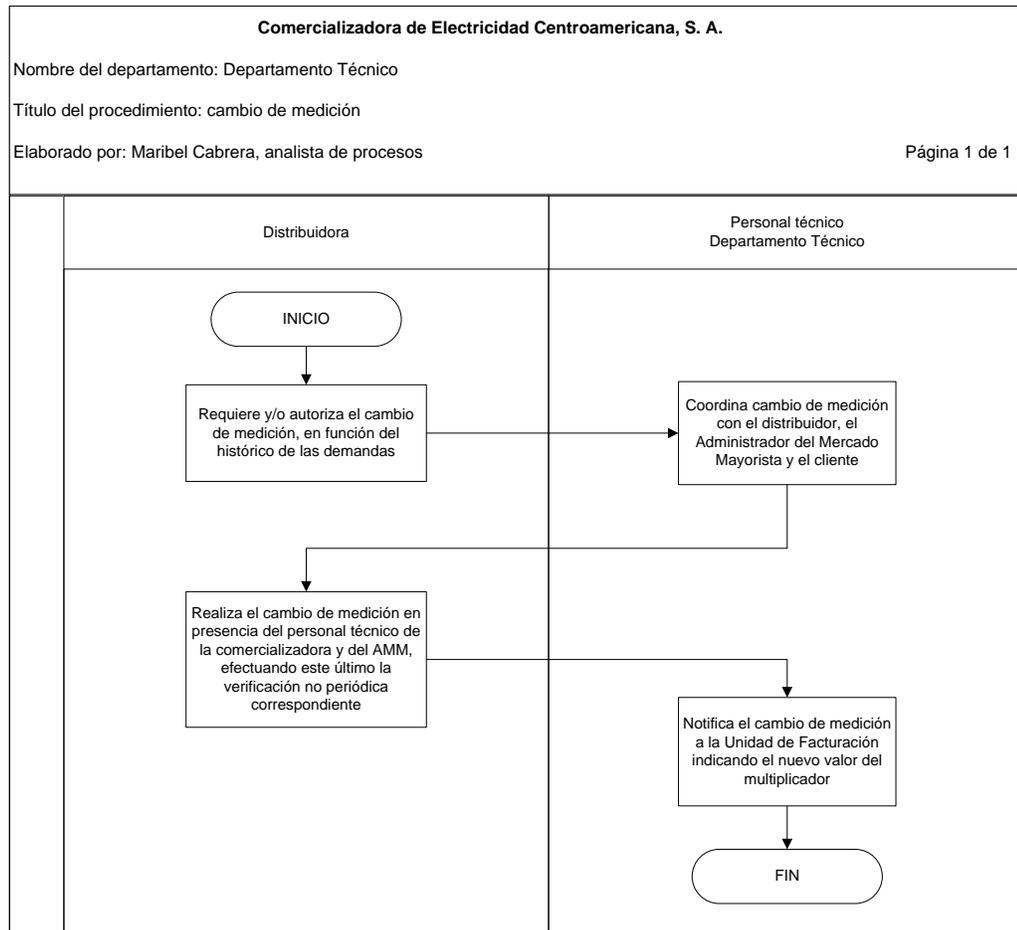


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

- Cambio de medición

Los cambios de medición se gestionan según requerimiento de la Distribuidora y en función del aumento de las cargas del cliente.

Figura 15. Cambio de medición

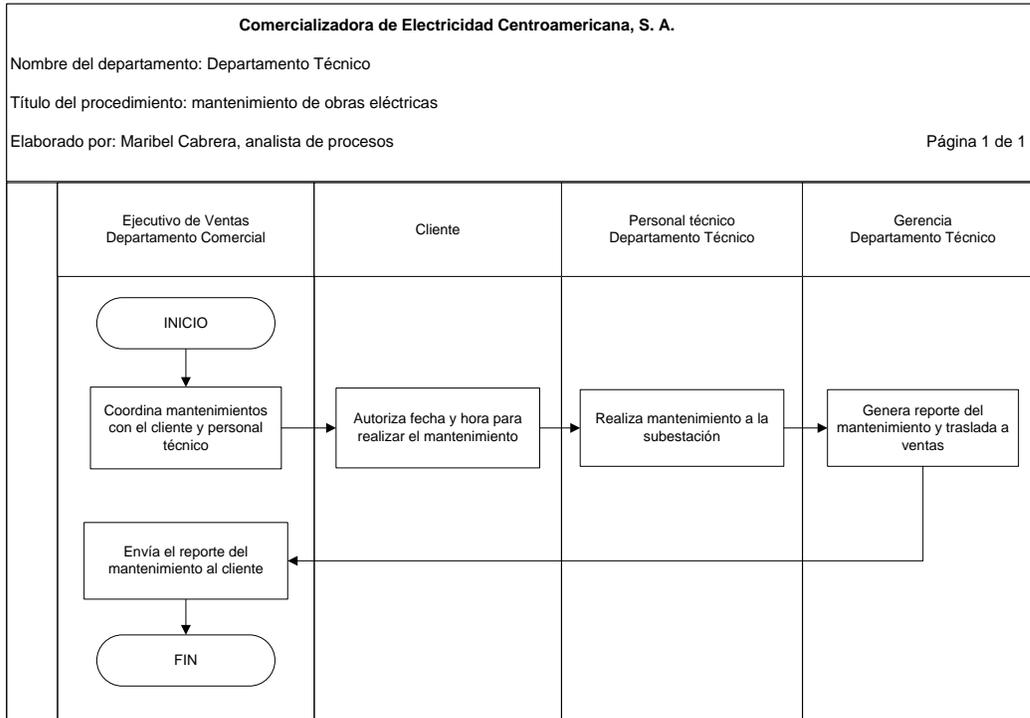


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

- Mantenimiento de obras eléctricas

El mantenimiento de obras eléctricas consiste en efectuar revisiones periódicas de los equipos eléctricos para garantizar su buen funcionamiento, y la prolongación de la vida útil y calidad de los equipos. El mantenimiento anual de la subestación no tiene costo.

Figura 16. **Mantenimiento de obras eléctricas**

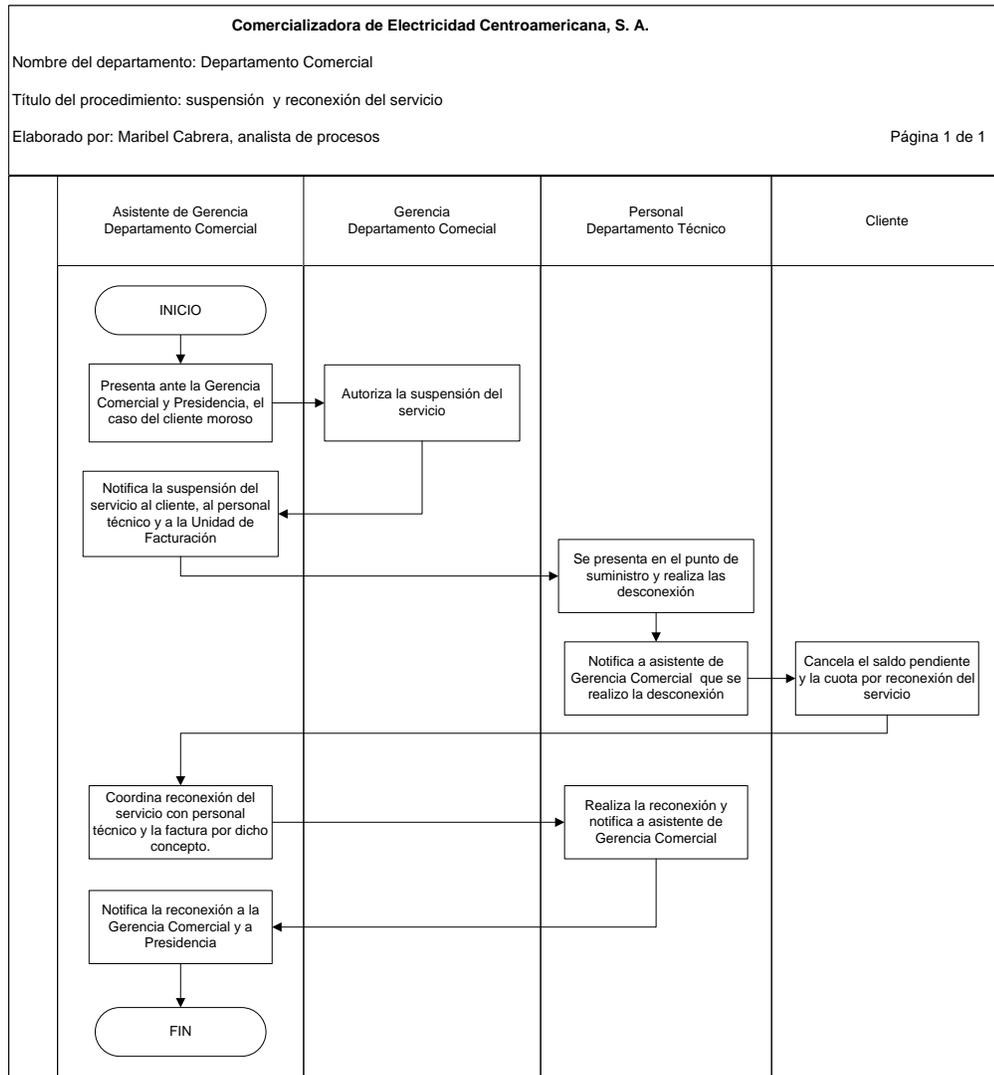


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

○ **Suspensión y reconexión del servicio**

Si los montos adeudados por el cliente permanecen morosos en la fecha límite de pago, la comercializadora suspenderá el suministro sin responsabilidad de su parte. Al saldarse los pagos vencidos en su totalidad o si las partes llegan a un acuerdo escrito de pago satisfactorio para la comercializadora, el cliente podrá requerir la reconexión del servicio. La comercializadora llevará a cabo dicha reconexión siempre que el cliente haya hecho efectivo el pago de los costos de reconexión respectivos.

**Figura 17. Suspensión y reconexión del servicio**



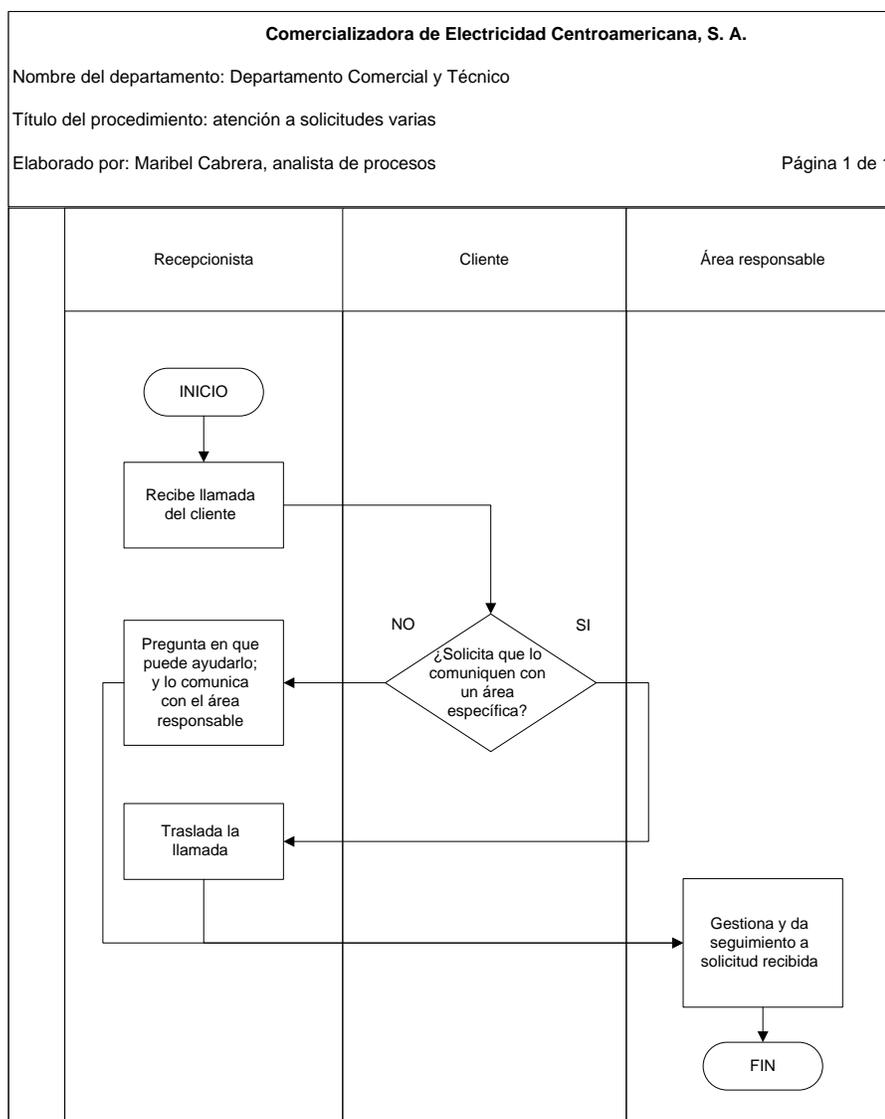
Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

- Atención a solicitudes varias

Las solicitudes o consultas que se reciben vía correo electrónico se gestionan directamente por el receptor del mismo.

Las llamadas telefónicas son transferidas según corresponde al área responsable de cada Departamento, el Departamento Comercial maneja un archivo físico que documenta la gestión y el seguimiento brindado a cada cliente.

Figura 18. **Atención a solicitudes varias**

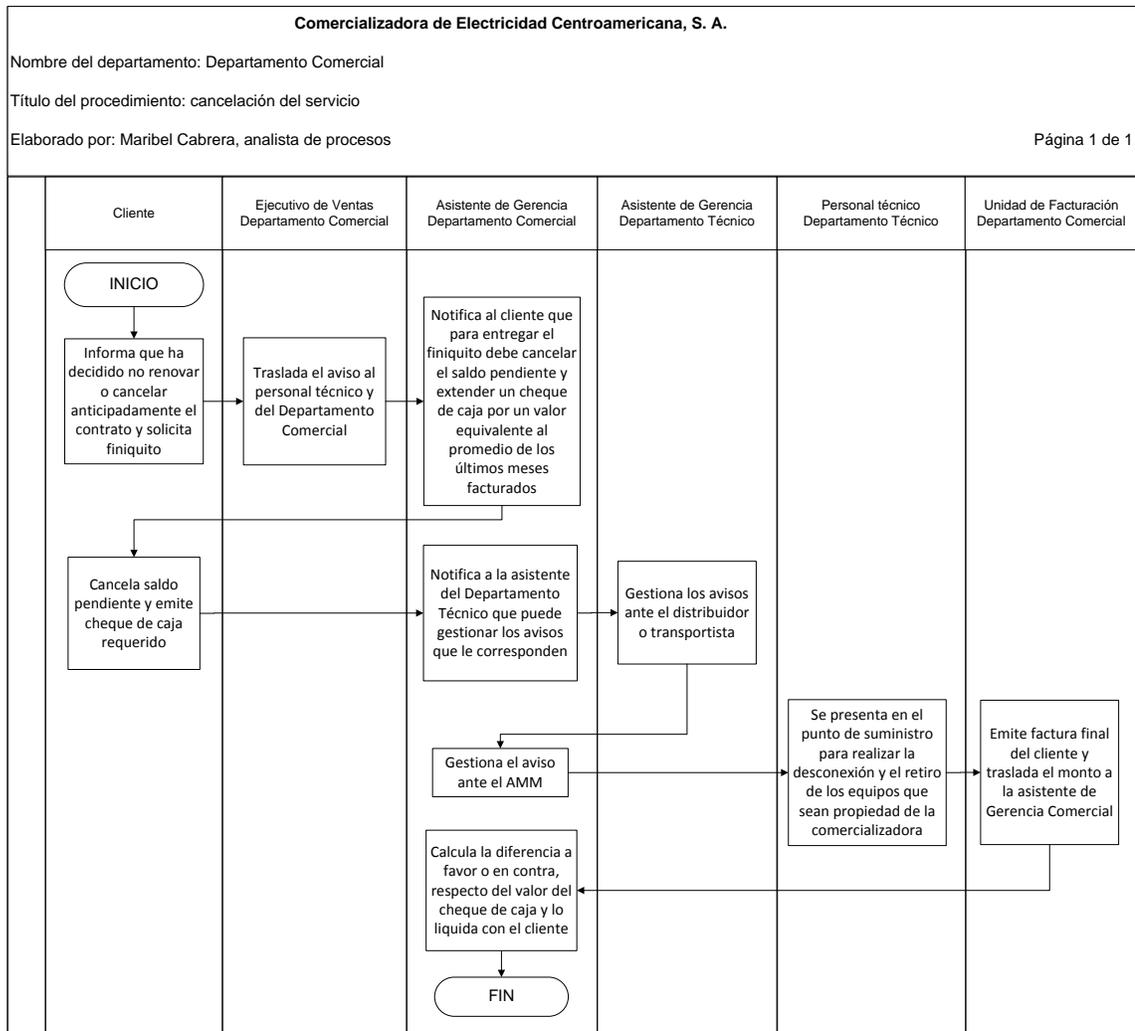


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

- Cancelación del servicio

Si el cliente no desea prorrogar el Contrato, el mismo se dará por terminado inmediatamente y de manera automática en la fecha de vencimiento del plazo originalmente acordado o de cualquiera de sus prórrogas.

Figura 19. **Cancelación de servicio**



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

## 2.11. Gestiones ante el Sector Eléctrico

En este apartado se describen las principales gestiones que se realizan ante el Sector Eléctrico. El control de ingreso y entrega de documentación es manejado por la recepcionista quien remite el documento al área responsable de dar seguimiento y; de ser requerida una respuesta, enviarla dentro del plazo establecido.

- Gestión ante el MEM
  - Inscripción de Grandes Usuarios

Toda solicitud de inscripción en el Registro de Agentes y Grandes Usuarios del MEM, debe ser presentada ante la Dirección General de Energía del MEM mediante el formulario de solicitud de inscripción correspondiente. Al cual debe adjuntarse copia autenticada de la papelería legal de la empresa: representación legal, cédula del representante legal, patente de sociedad y comercio; y constitución de la empresa.

Adicionalmente y según el tipo de inscripción deberá presentarse:

- En el caso de inscripción temporal: declaración jurada en acta notarial en la que se indique que la instalación eléctrica requerirá una demanda igual o superior a 100 kW y, el estudio que acredite que sus instalaciones eléctricas contarán con la capacidad para cumplir con el requisito mínimo establecido en ley.

- En el caso de inscripción definitiva: fotocopia de las facturas de los últimos tres meses de consumo de energía eléctrica.
- Cambio de nombre o razón social

Debido a que no existe un procedimiento establecido por el MEM para gestionar el cambio de nombre o razón social de un Gran Usuario, el procedimiento que se maneja actualmente hace necesario cancelar al Gran Usuario bajo el nombre actual, a través de un memorial en el cual se indica la solicitud de cancelación, adjuntando la representación legal y cédula del representante legal del cliente.

Lo anterior, para luego solicitar la inscripción del Gran Usuario bajo la nueva razón social.

- Solicitud de certificación de Gran Usuario

Tras realizar el procedimiento de inscripción o cambio de razón social, es necesario solicitar la correspondiente certificación de Gran Usuario, la cual se gestiona mediante una carta firmada por el representante legal de la entidad representada.

- Actualización de datos

La actualización de datos del Gran Usuario ante el MEM, se gestiona a través del formulario de actualización de datos del MEM debidamente lleno y firmado por el representante legal del cliente.

- Gestión ante la CNEE
  - Recepción de cédulas de notificación y seguimiento a evacuaciones

Tras recibir la cédula de notificación emitida por la CNEE, se traslada al Área Legal para verificar su procedencia, recabar la información solicitada y gestionar el memorial de evacuación de la providencia, cumpliendo con los plazos establecidos y adjuntando la representación legal de la Comercializadora y los anexos correspondientes.

- Gestión ante el AMM
  - Inscripción de Grandes Usuarios con contrato de comercialización

Para inscribir definitivamente a un Gran Usuario en el AMM se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Copia de la certificación de inscripción en el Registro del Ministerio de Energía y Minas.
- Acta notarial de declaración jurada, en la cual se asume el compromiso de pago del monto adeudado por la participación en el Mercado Mayorista, y la permisión del acceso a los equipos de medición.
- Presentación de la papelería legal de la entidad.
- Habilitación comercial gestionada por el Departamento Técnico.
- Ingreso y validación de planillas de contrato de comercialización.

La planilla de contrato de comercialización se ingresa y valida a través del sistema Direct@mm del AMM, con un periodo de validez equivalente al plazo del contrato de comercialización.

- Cambio de comercializador (incorporación o disgregación de Grandes Usuarios)

Todo Gran Usuario que declare al Administrador del Mercado Mayorista tener un contrato de comercialización con un comercializador o que, recibiendo suministro de un comercializador, opte por cambiar su suministro con otro comercializador, deberá dar cumplimiento a lo siguiente:

- Certificación de inscripción en el Registro del MEM.
- Declaración del contrato de comercialización entre el Gran Usuario y el comercializador.
- Fianza, depósito o acuerdo para el pago del monto que se adeude al suministrador con el que finalizará relación comercial.
- Si aplica, resolución de autorización de acceso al Sistema de Transporte, emitida por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica.



### **3. MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Con base en la información recabada y considerando la integración de los elementos del triángulo de servicio: cliente, recurso humano, estrategia y sistema; se definen los aspectos básicos que conforman el modelo propuesto de atención al cliente. Cada uno de los cuales será desarrollado en función de las necesidades detectadas y manteniendo el enfoque hacia los objetivos iniciales del modelo.

#### **3.1. Sistema de atención al cliente**

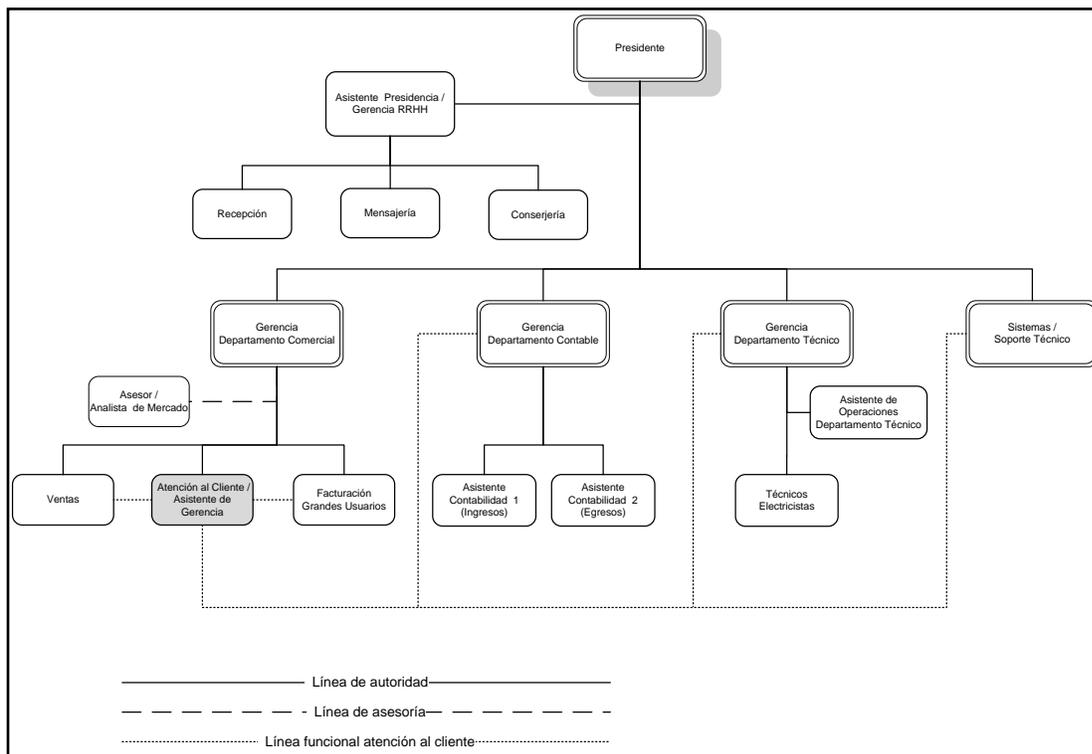
El cuanto a los sistemas de prestación de servicio, el modelo del triángulo del servicio hace referencia a los recursos (procedimientos, tecnología, normas, equipos de trabajo) que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los mismos.

##### **3.1.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como la manera en que se divide el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos.

En la figura 20 se muestra la estructura organizacional propuesta, en la cual se considera una interacción directa de la Unidad de Atención al Cliente con Ventas, Facturación y las diferentes gerencias, centrando formalmente en un puesto ya existente las funciones y responsabilidades inherentes a la Unidad de Atención al Cliente, ya que actualmente, la asistente de Gerencia del Departamento Comercial gestiona la recuperación de cartera y gran parte del intercambio de información con el cliente, concentrando la correspondencia tanto enviada como recibida.

Figura 20. **Estructura organizacional integrando la Unidad de Atención al Cliente**



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

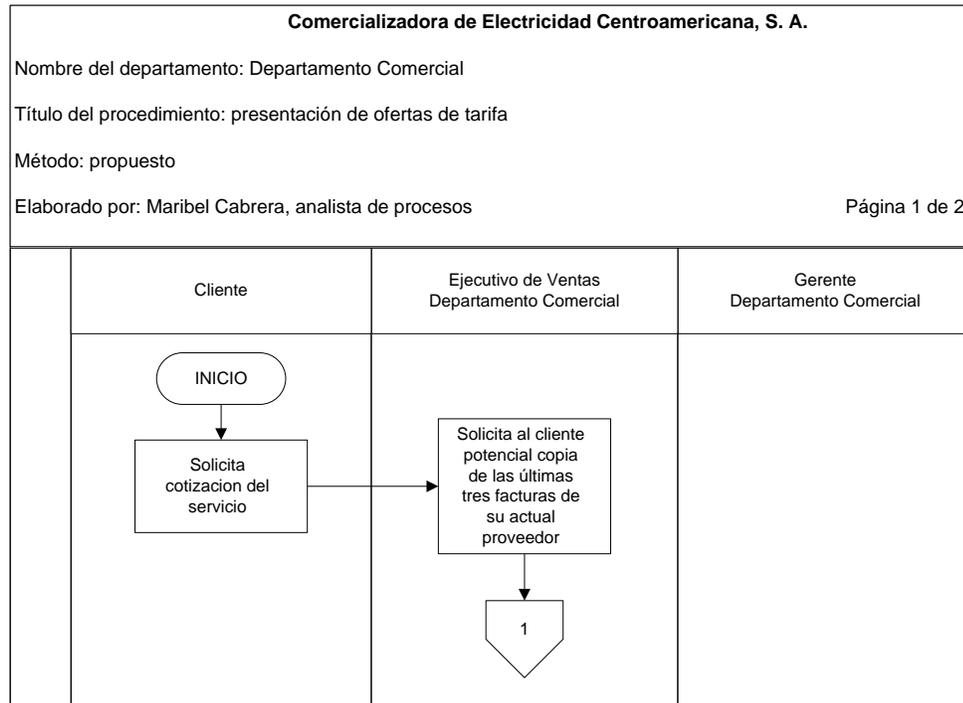
### 3.1.2. Descripción de procedimientos

Los procedimientos actuales que desarrollan los departamentos de la empresa que tienen una relación directa con el cliente, se representaron gráficamente en el capítulo anterior. Como parte integral del modelo propuesto de atención al cliente, en los numerales siguientes se plantean las oportunidades de mejora en los diferentes procedimientos.

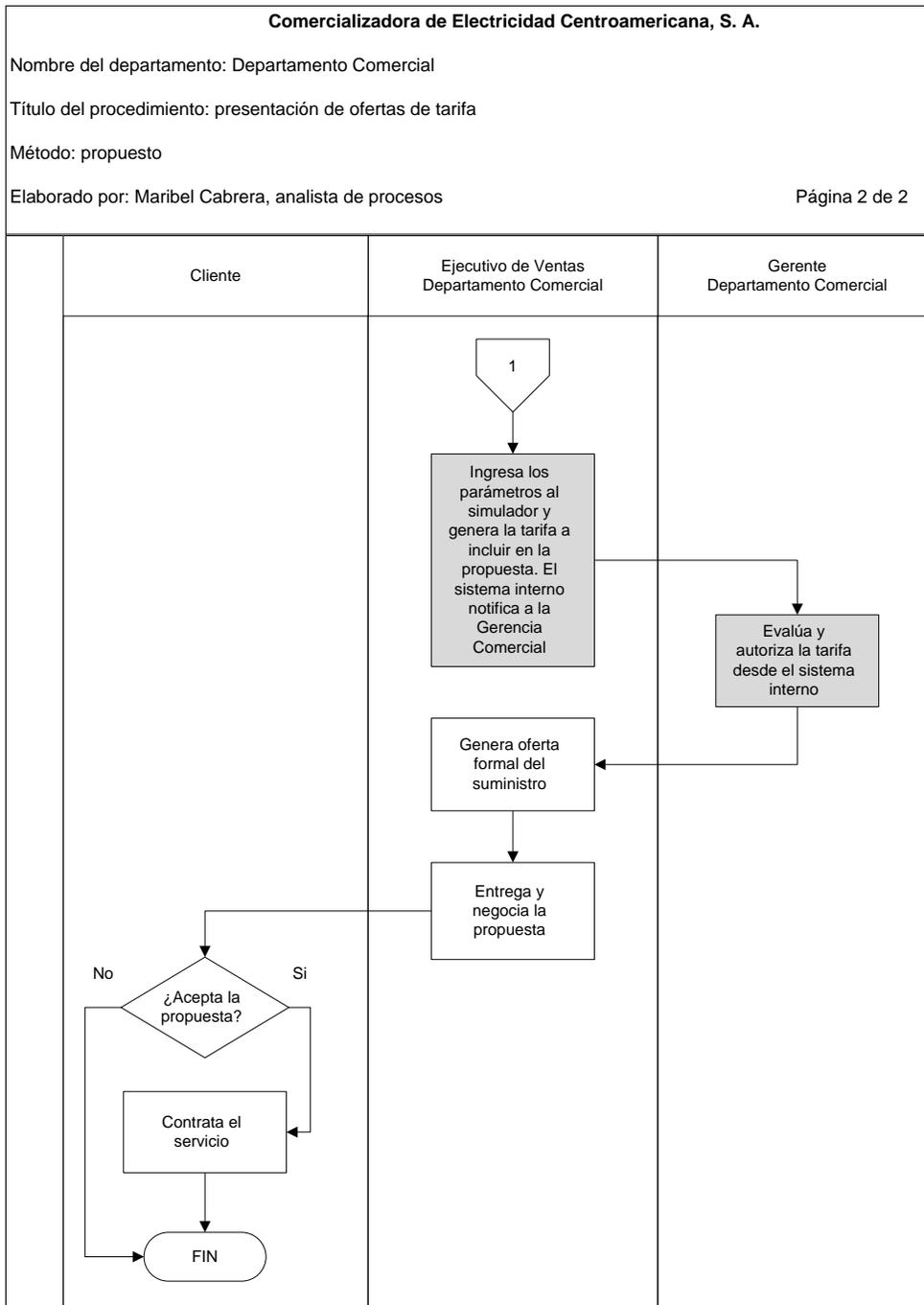
#### 3.1.2.1. Oferta

Premisa: se integra al sistema interno la opción de un simulador de tarifas para clientes potenciales, mediante el cual se busca agilizar la aprobación y entrega de las mismas.

Figura 21. **Presentación de ofertas de tarifa**



Continuación de la figura 21.



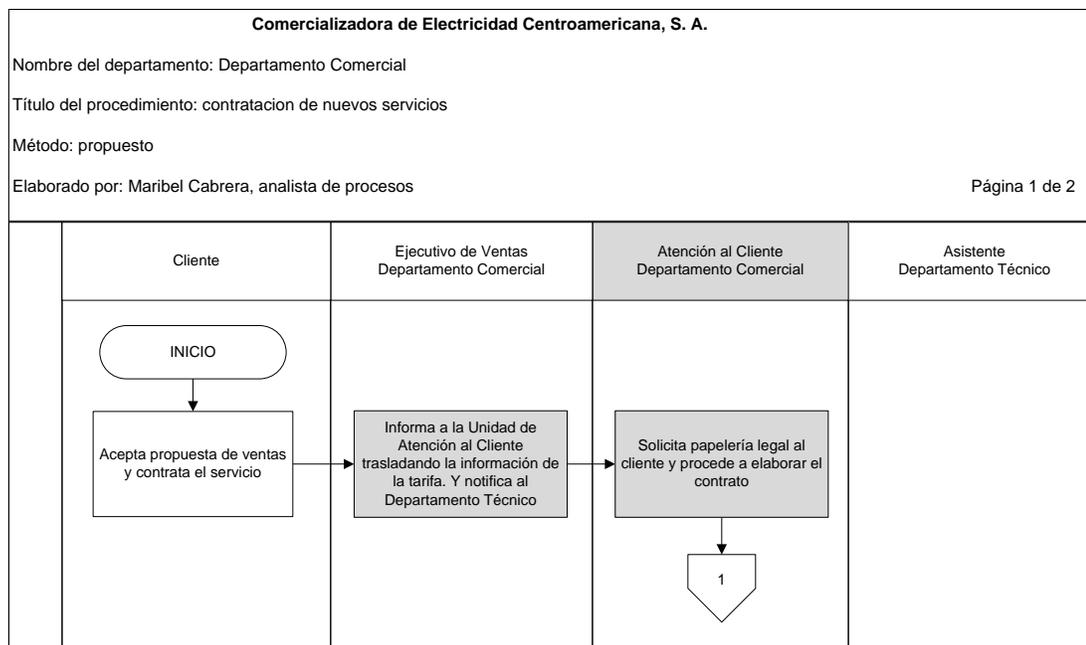
Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

La asistente de Gerencia del Departamento Comercial asume formalmente las funciones y responsabilidades de la Unidad de Atención al Cliente, ya que actualmente gestiona la recuperación de cartera y gran parte del intercambio de información, concentrando la correspondencia tanto enviada como recibida.

### 3.1.2.2. Contratación

Premisa: tras obtener la aceptación de la tarifa por parte del cliente, se procede a elaborar el contrato aun si el cliente no está certificado como Gran Usuario por el MEM, quedando cerrado el negocio. Como lo establece el contrato, el plazo del mismo dará inicio al ser habilitado el cliente por el AMM.

Figura 22. Contratación de nuevos servicios





### **3.1.2.3. Ciclo comercial**

El ciclo comercial es el proceso que implica las operaciones de compra - venta entre clientes y proveedores. De esta manera, el impacto de una factura dentro del ciclo comercial, se concentra en la calidad de la información entre clientes y proveedores, tomando parte fundamental en la eficiencia de los procesos subsecuentes en el ciclo comercial.

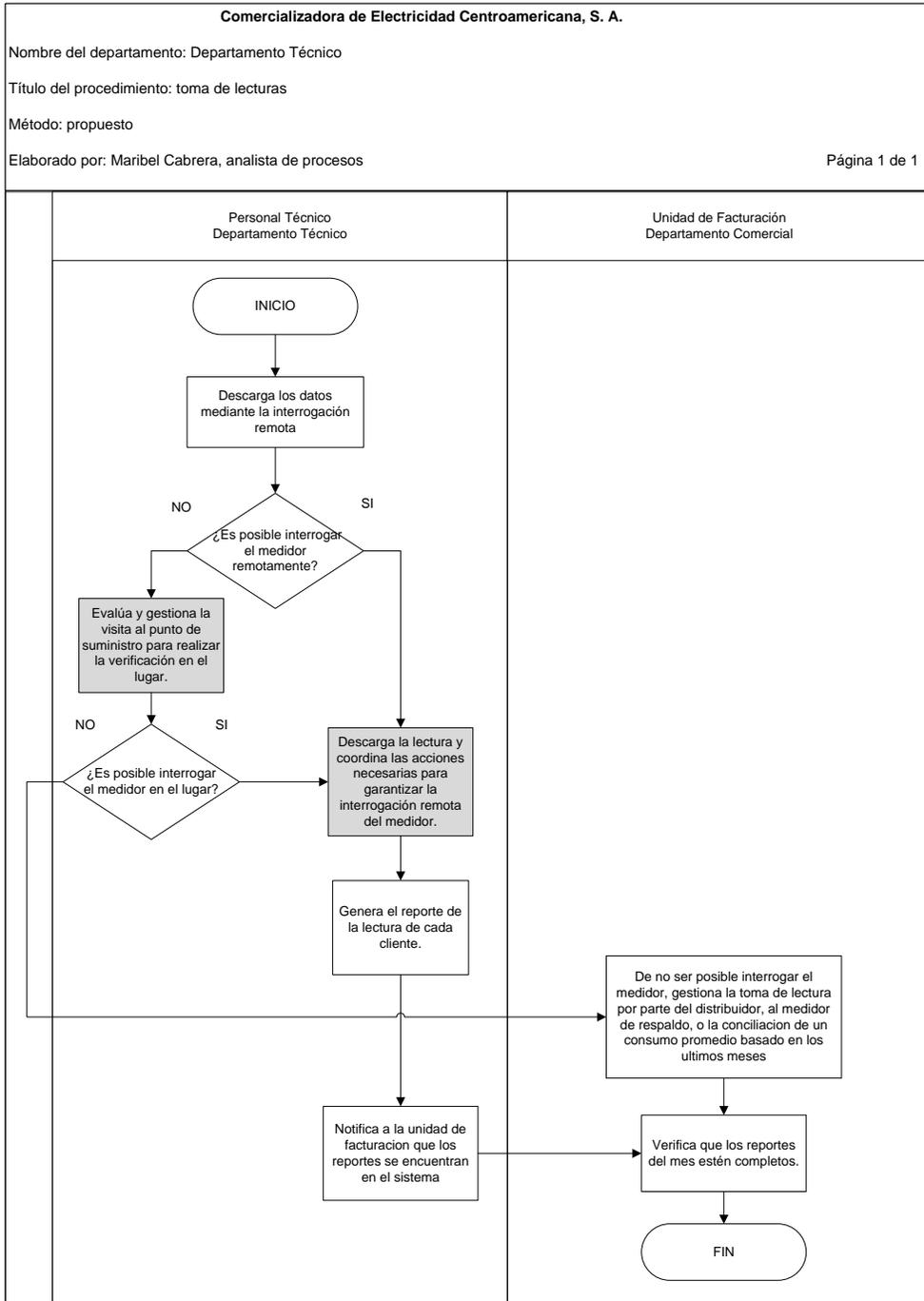
#### **3.1.2.3.1. Lectura**

La lectura remota de medidores reduce el tiempo de toma de lecturas, las quejas de los clientes por la demora en la entrega de la facturación y los inconvenientes que se presentan al efectuar la medición en el punto de suministro de cada Gran Usuario, sin embargo; mensualmente se presentan varios casos de medidores que no pueden interrogarse remotamente al finalizar el periodo de suministro. Se propone monitorear la descarga semanal de datos, evaluando y coordinando las acciones necesarias que garanticen la conexión e interrogación remota de cada medidor.

Causas más comunes que impiden la comunicación con el medidor:

- Problemas de señal: solicitar al cliente que proporcione una línea telefónica fija y análoga.
- Daño en la tarjeta del medidor: gestionar el reemplazo de la tarjeta, cuyo precio estimado es de dos mil quetzales.
- Bloqueo de planta telefónica de telemedida: gestionar una visita al punto de suministro para desbloquear la planta al retirar la batería de alimentación de la misma y reiniciarla al conectarla nuevamente.

Figura 23. Toma de lecturas



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

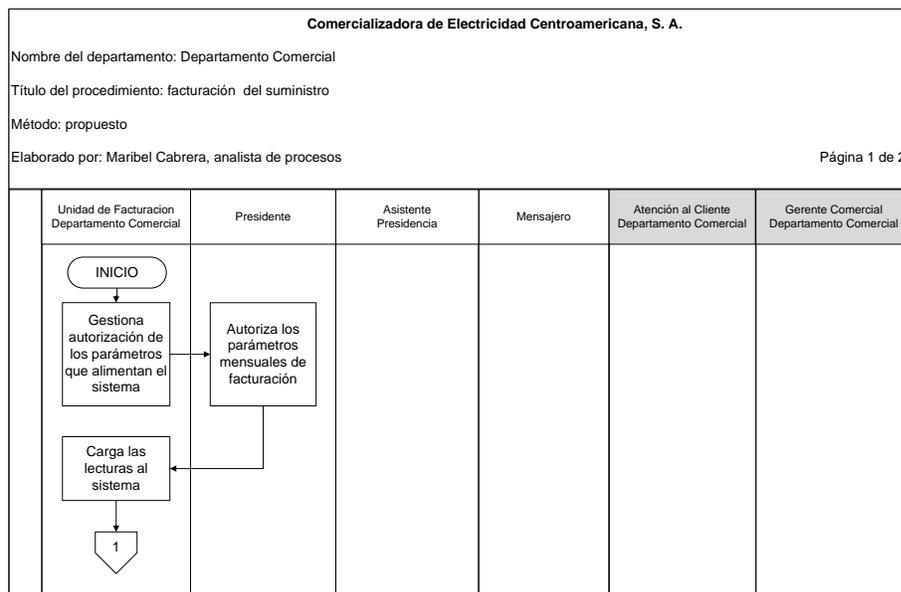
### 3.1.2.3.2. Facturación

En este punto, la factura electrónica juega un papel muy importante, ya que gracias a esta forma de comprobación fiscal digital, se cuenta con nuevas alternativas de sistematización y mejora de procesos, que contribuyen a dar calidad a la información que se maneja a nivel comercial y contable.

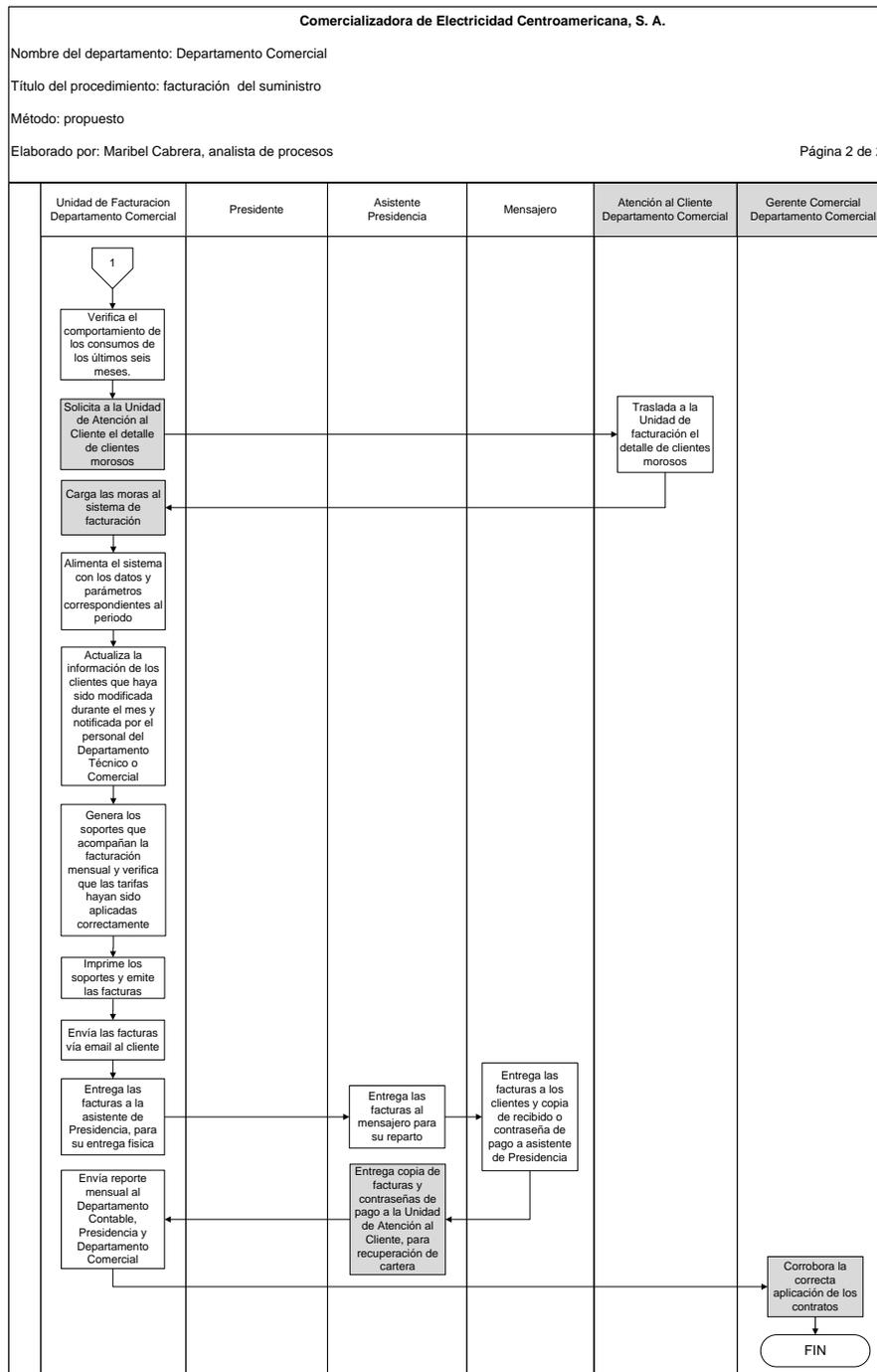
Para agilizar el proceso de facturación es necesario adecuar el sistema a las necesidades actuales de la empresa, así como realizar actualizaciones periódicas de dicho software, de manera que sea reducido al mínimo el factor de error humano, considerando incluso, la integración de la factura electrónica.

Como punto de control se propone considerar dentro del flujo del proceso una auditoría por parte de la Gerencia Comercial, mediante la cual se corrobore la correcta aplicación de los contratos.

Figura 24. Facturación del suministro



Continuación de la figura 24.

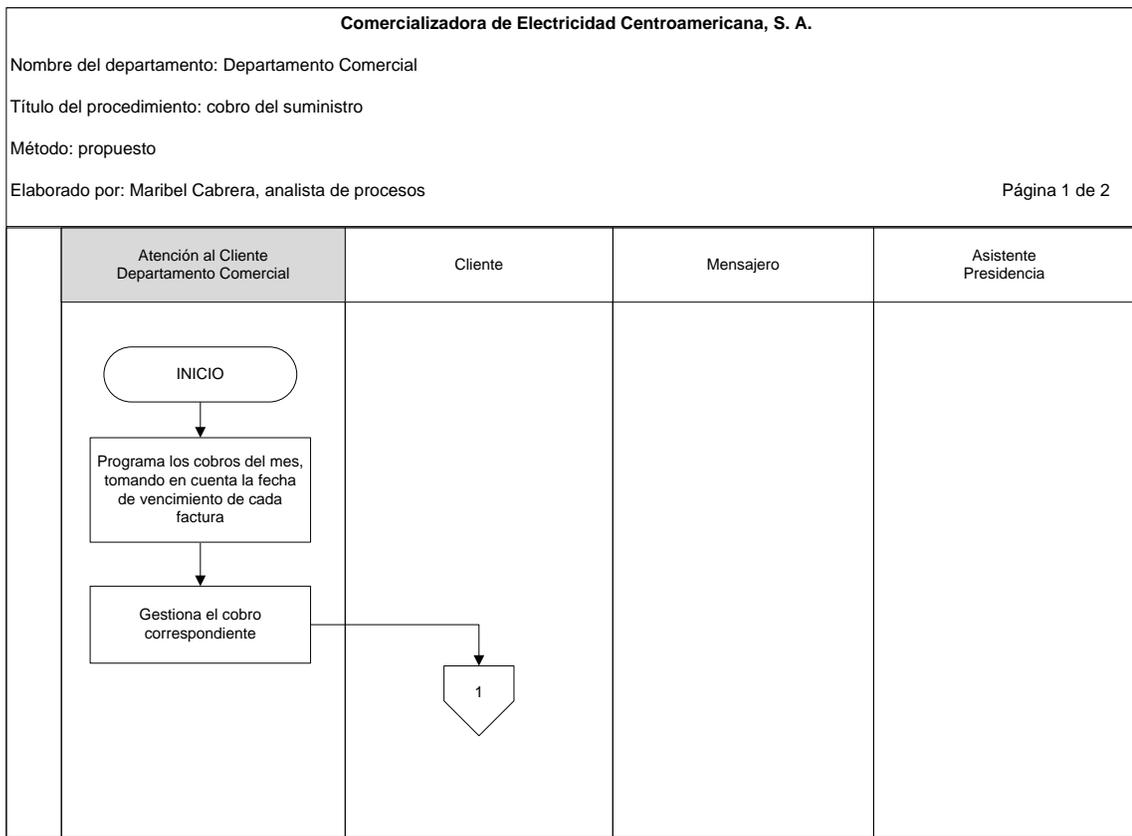


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

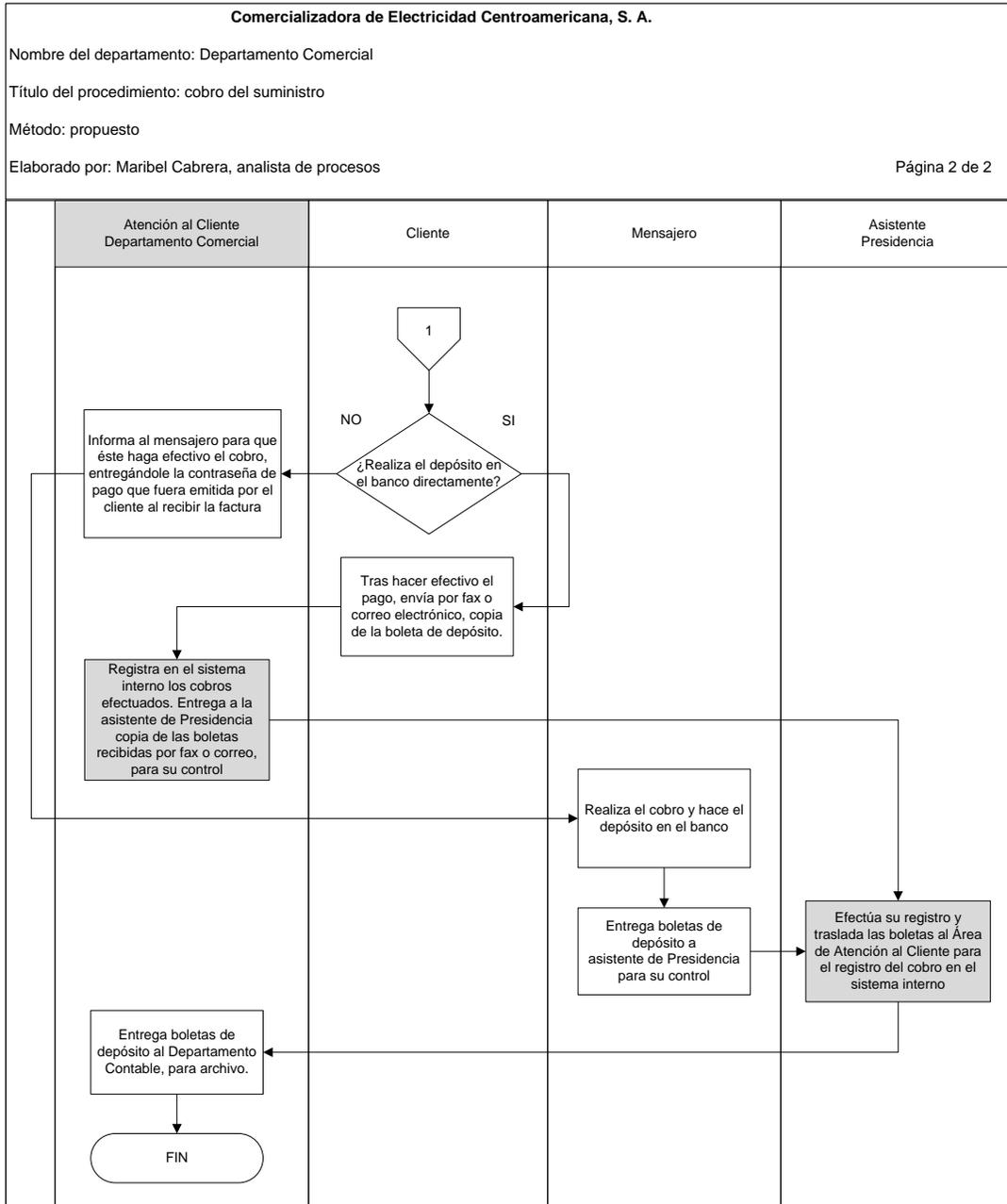
### 3.1.2.3.3. Cobro

Es el conjunto de acciones que se realizan tendientes a recuperar la cartera en condiciones preestablecidas, durante ese proceso deben tenerse muy en cuenta las condiciones de crédito pactadas contractualmente con los clientes, ya que la empresa no puede exigir su pago si aún no se ha vencido la factura.

Figura 25. Cobro del suministro



Continuación de la figura 25.



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

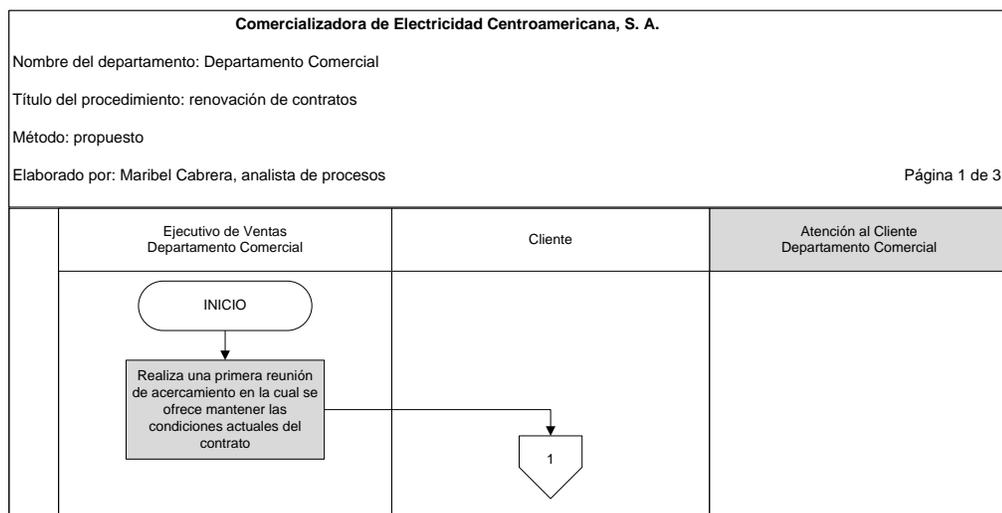
### 3.1.2.4. Gestión y servicio al cliente

En el sector de servicios, la interacción entre empleados y clientes se hace más crítica, la capacidad del personal será percibida de inmediato por el cliente debido a que el proceso de información representa una componente que afecta directamente la calidad del servicio.

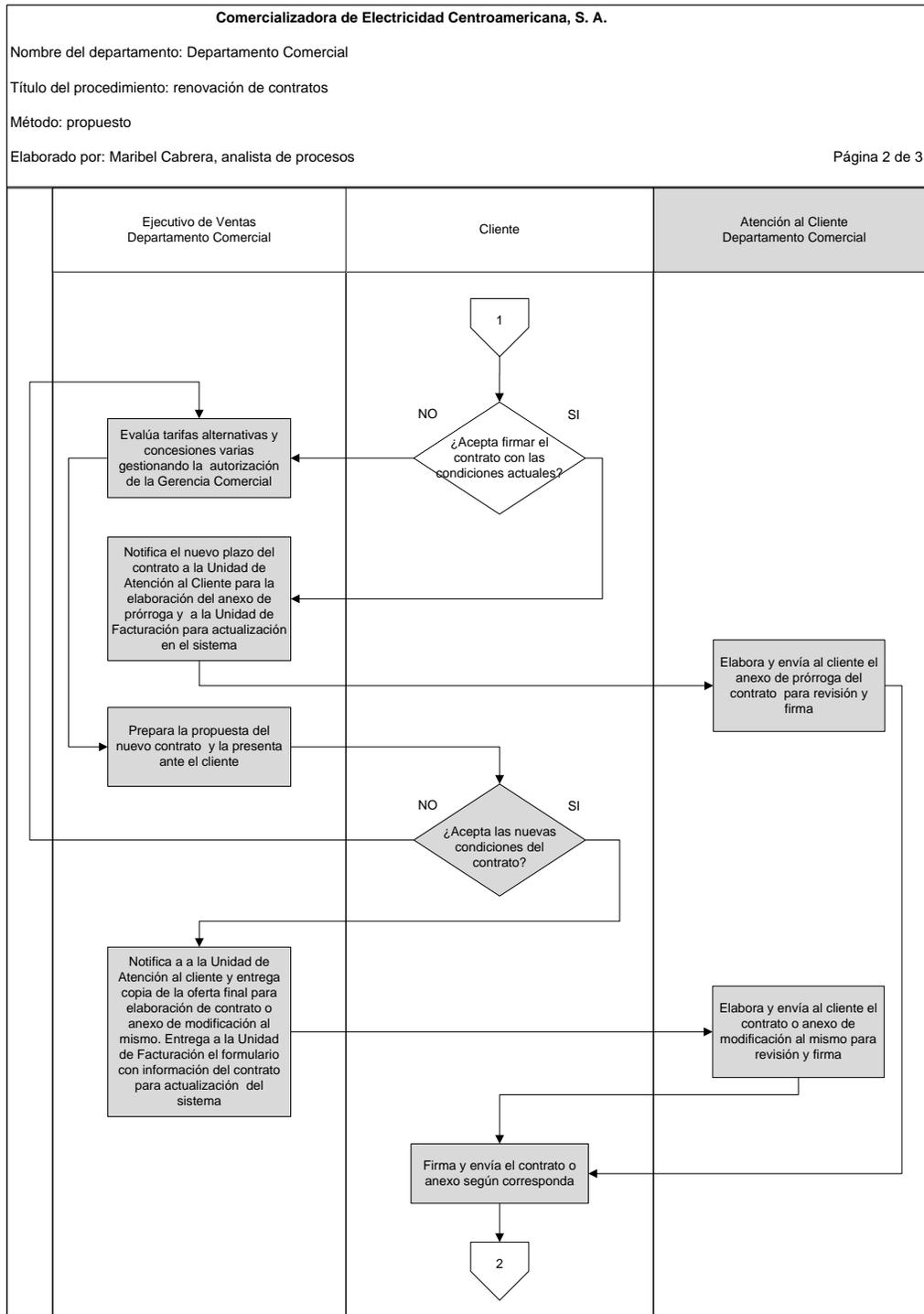
#### 3.1.2.4.1. Renovación

Durante el proceso de renovación de contrato se desarrollan simulaciones de tarifa con base en los datos históricos de consumo. La Unidad de Ventas cuenta con una herramienta electrónica que permite evaluar los diferentes tipos de tarifa que maneja la comercializadora, misma que se actualiza mensualmente en función de los costos y factores o precios de indexación. Debe incluirse esta herramienta dentro del sistema interno de manera que se facilite su utilización.

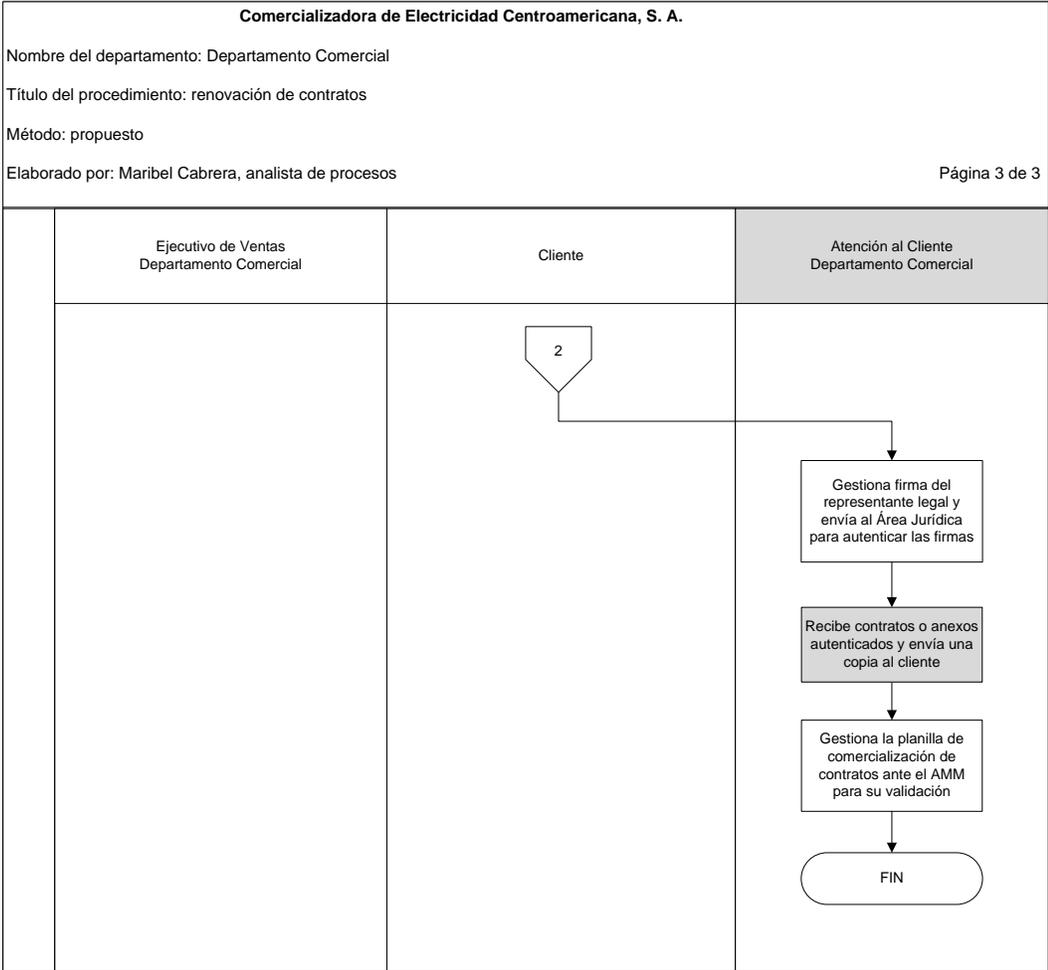
Figura 26. Renovación de contratos



Continuación de la figura 26.



Continuación de la figura 26.

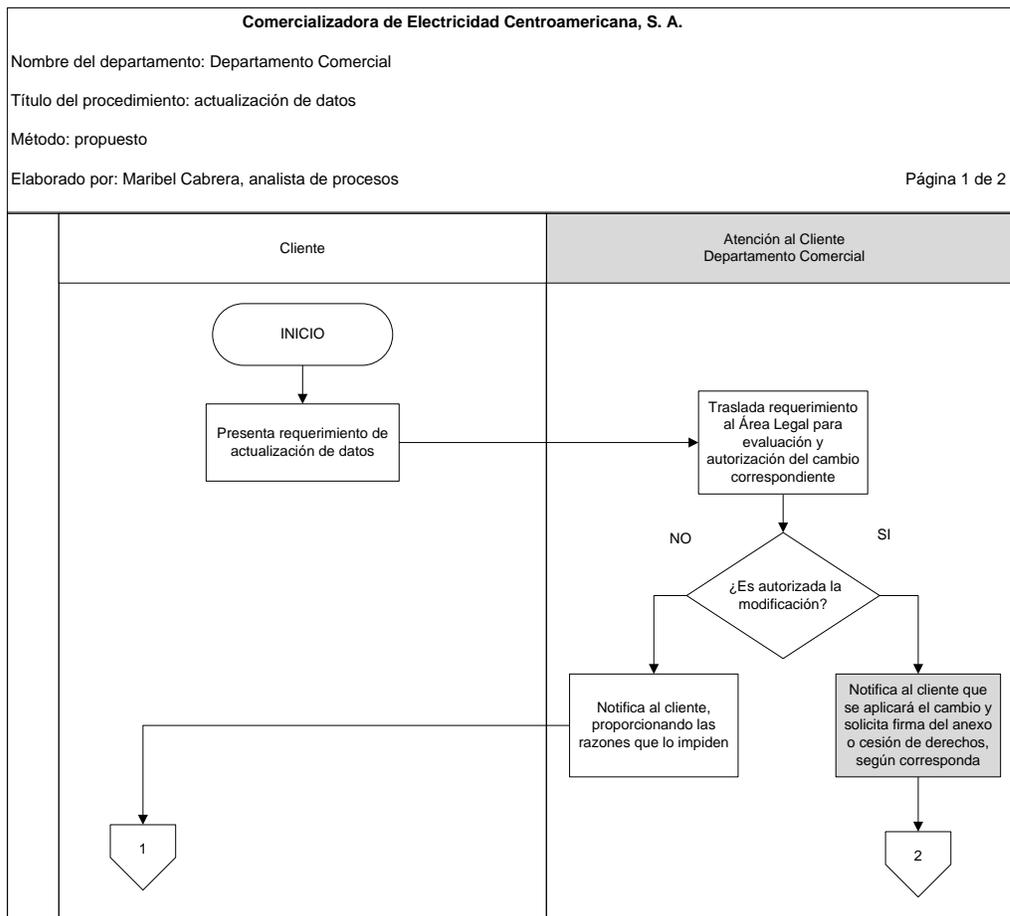


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

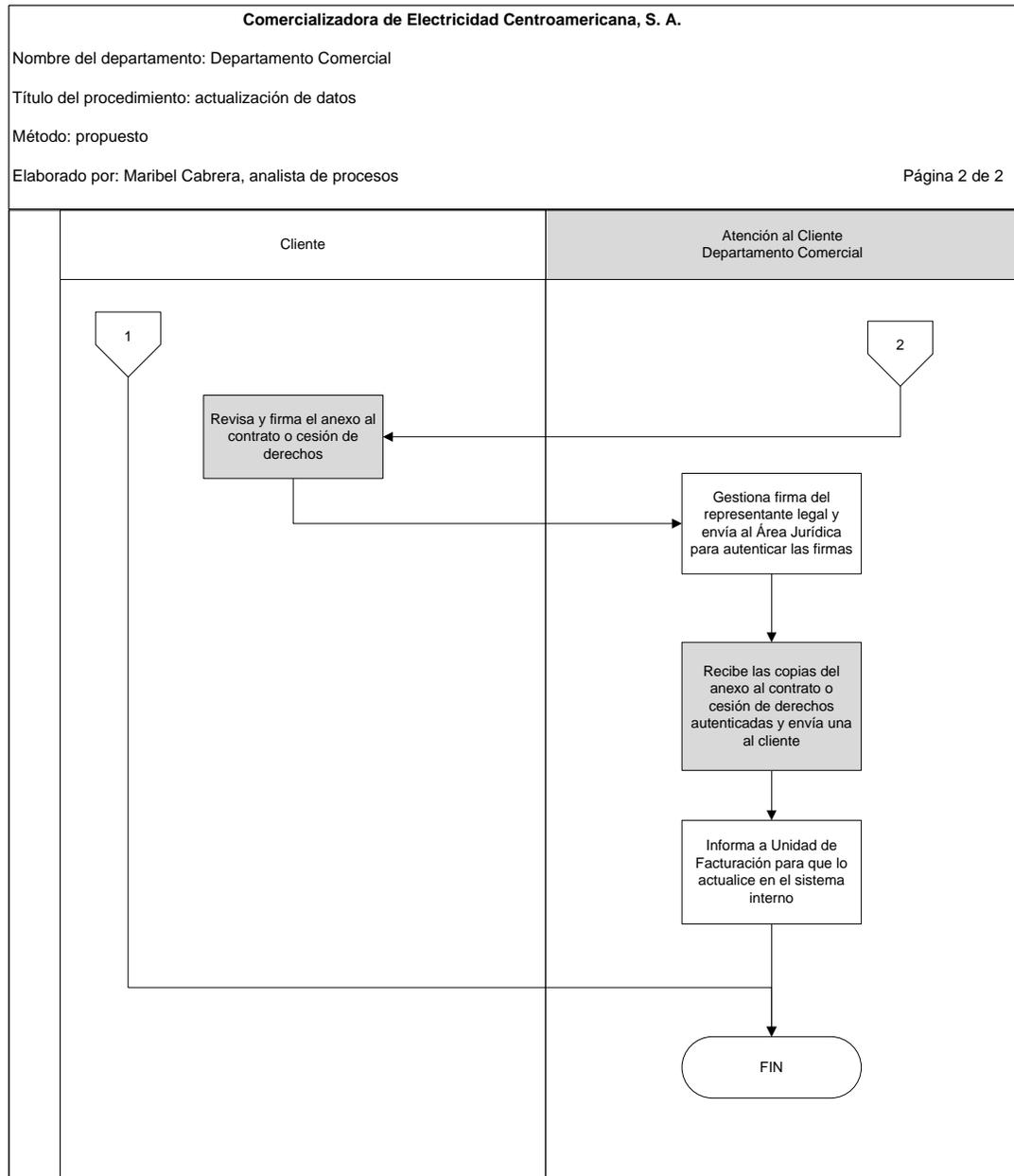
### 3.1.2.4.2. Actualización de datos

Como resultado del requerimiento de actualización o modificación de datos del cliente, la Unidad de Atención al Cliente coordinará tanto su evaluación legal como la elaboración, firma y autenticación de los documentos legales correspondientes.

Figura 27. Actualización de datos



Continuación de la figura 27.

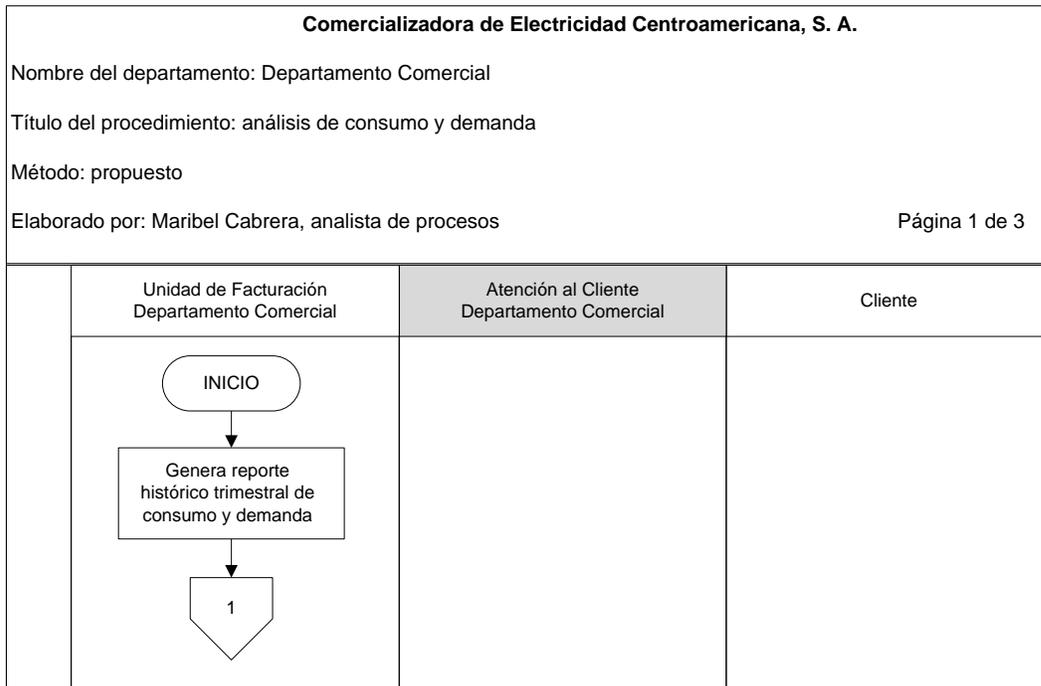


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

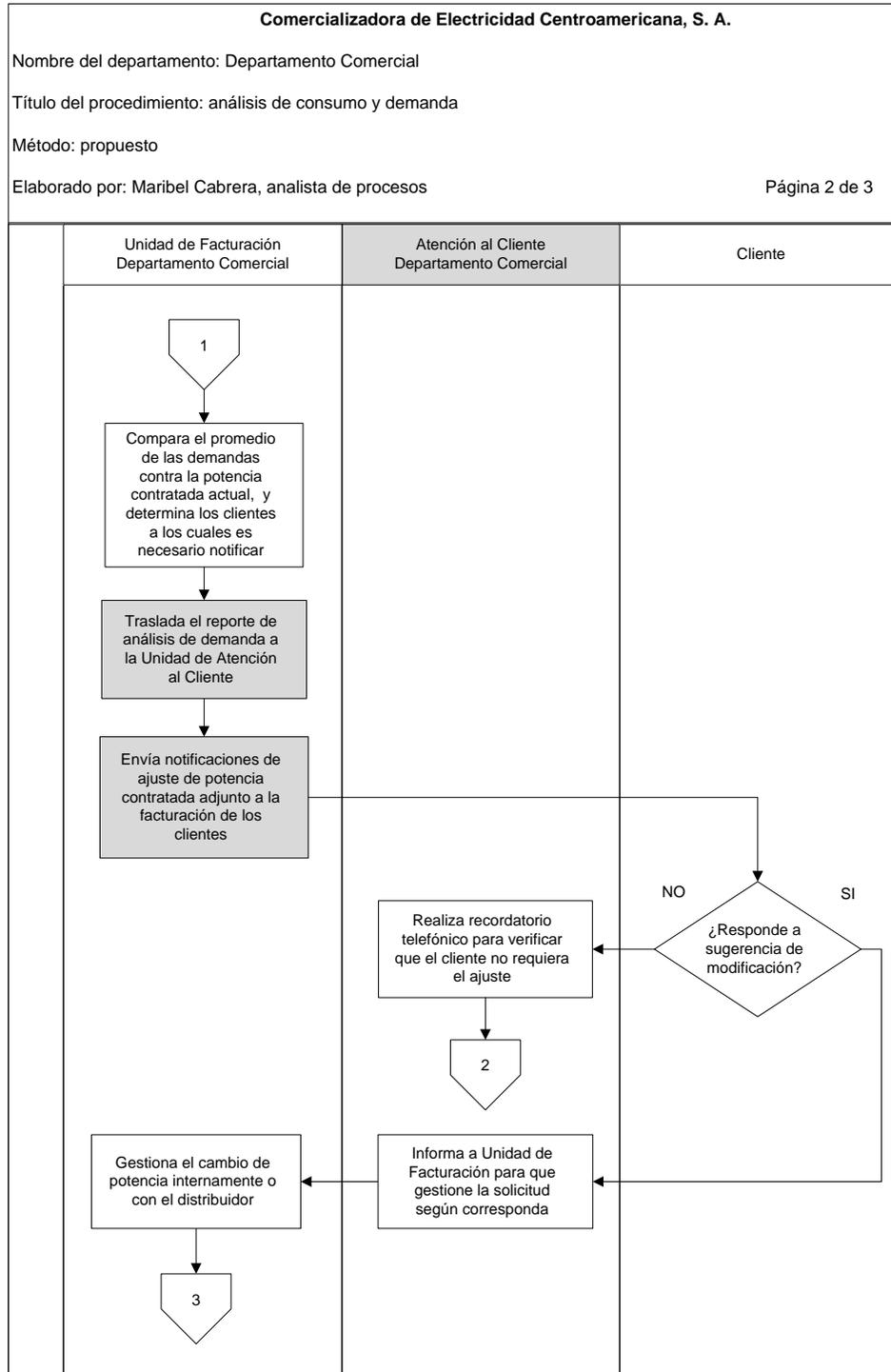
### 3.1.2.4.3. Análisis de consumo y demanda

Es responsabilidad de la Unidad de Facturación generar el reporte histórico del cliente de Potencia Máxima Registrada *versus* Potencia Contratada, determinar los clientes a los cuales es necesario sugerir un ajuste de potencia, enviar las notificaciones de ajuste adjuntas a la facturación y gestionar el cambio de potencia internamente y/o con el distribuidor. La Unidad de Atención al Cliente tendrá a su cargo el seguimiento telefónico que permita verificar que el cliente no requiere el ajuste, el traslado a la unidad de facturación de las solicitudes de modificación de potencia confirmadas para su gestión y la notificación al cliente cuando el cambio no sea autorizado indicando los aspectos que deben cubrirse previo a solicitar el cambio nuevamente.

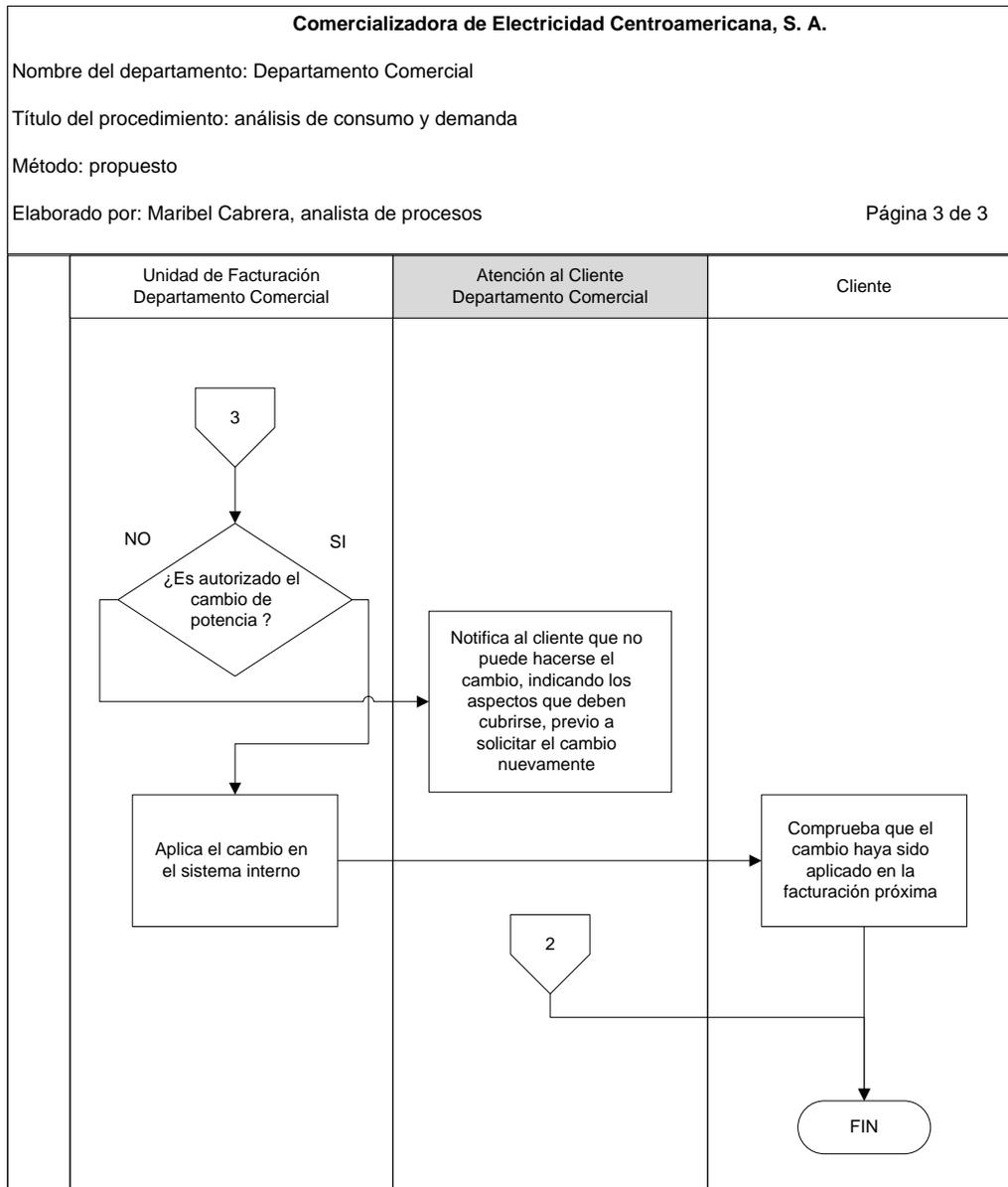
Figura 28. Análisis de consumo y demanda



Continuación de la figura 28.



Continuación de la figura 28.

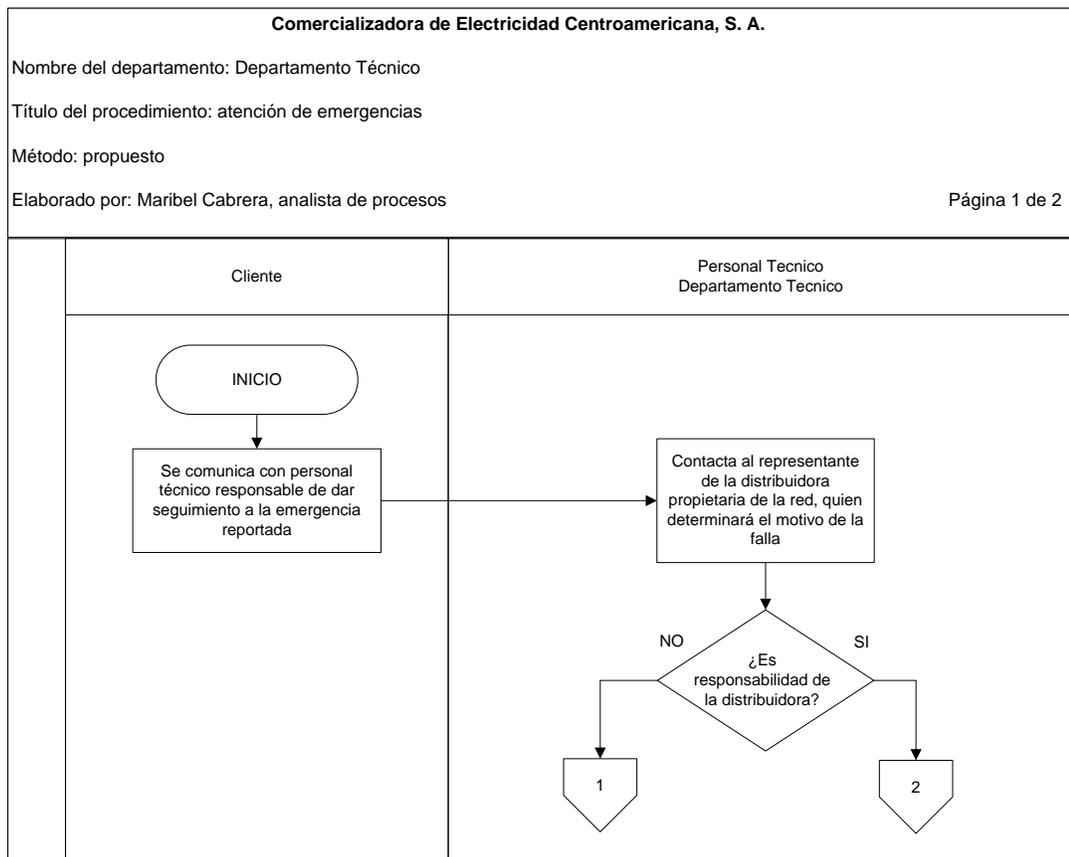


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

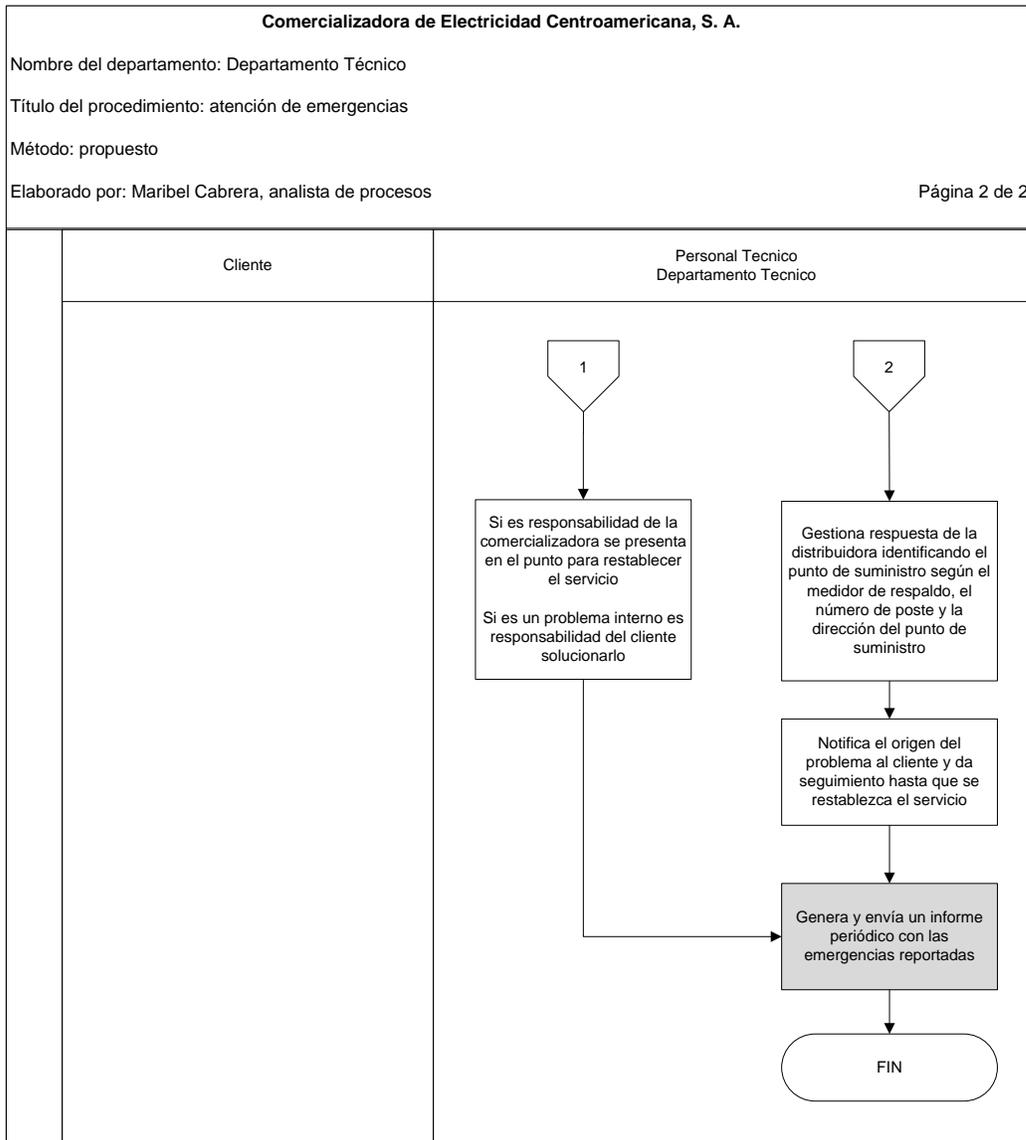
### 3.1.2.4.4. Atención de emergencias

El personal técnico atiende las emergencias reportadas, gestiona la respuesta de la distribuidora y notifica al cliente el origen del problema, dando seguimiento hasta que el servicio es restablecido. Adicionalmente se propone la presentación periódica de un informe que contenga las emergencias reportadas.

Figura 29. Atención de emergencias



Continuación de la figura 29.

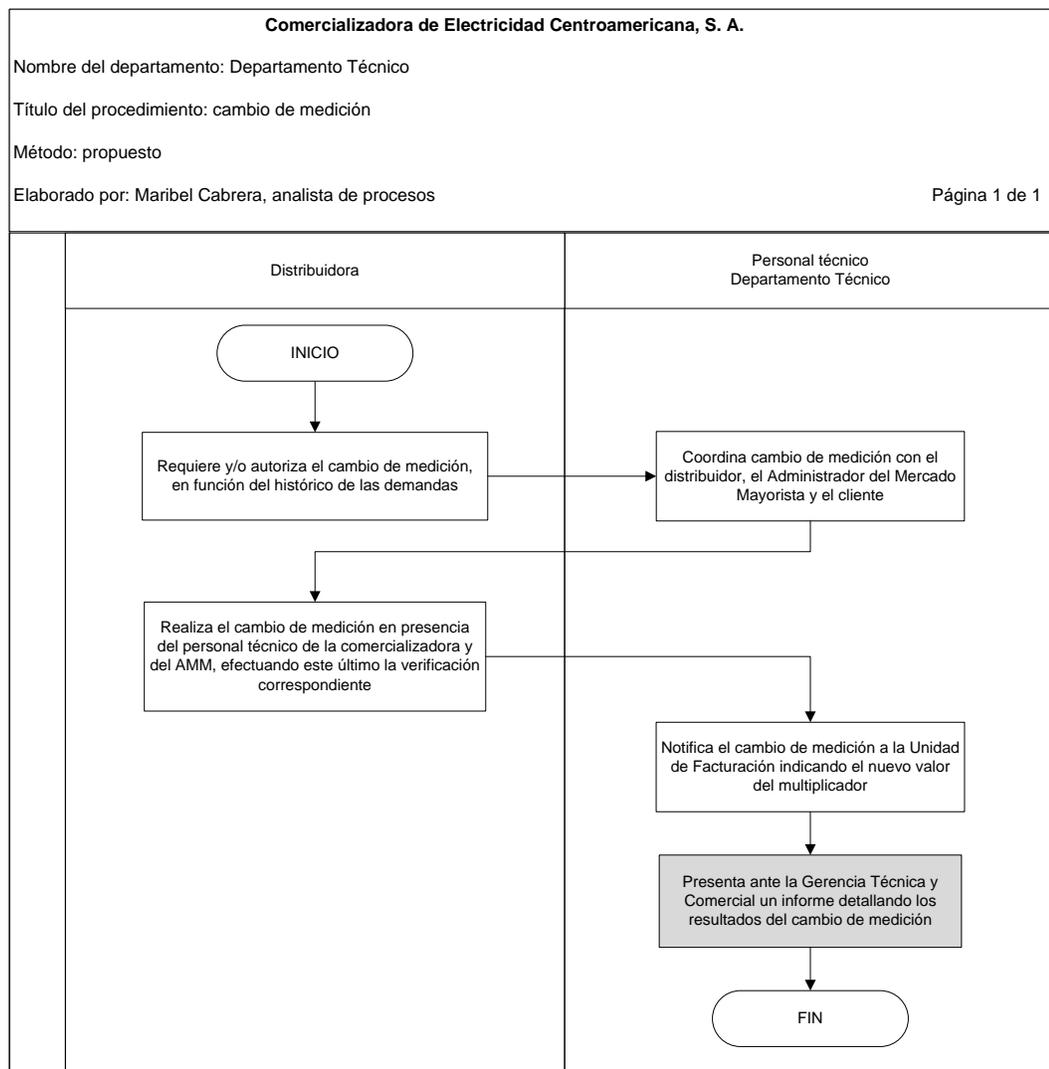


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.2.4.5. Cambio de medición

Como parte del proceso de cambio de medición se propone la presentación de un informe que detalle los resultados de los trabajos realizados.

Figura 30. Cambio de medición

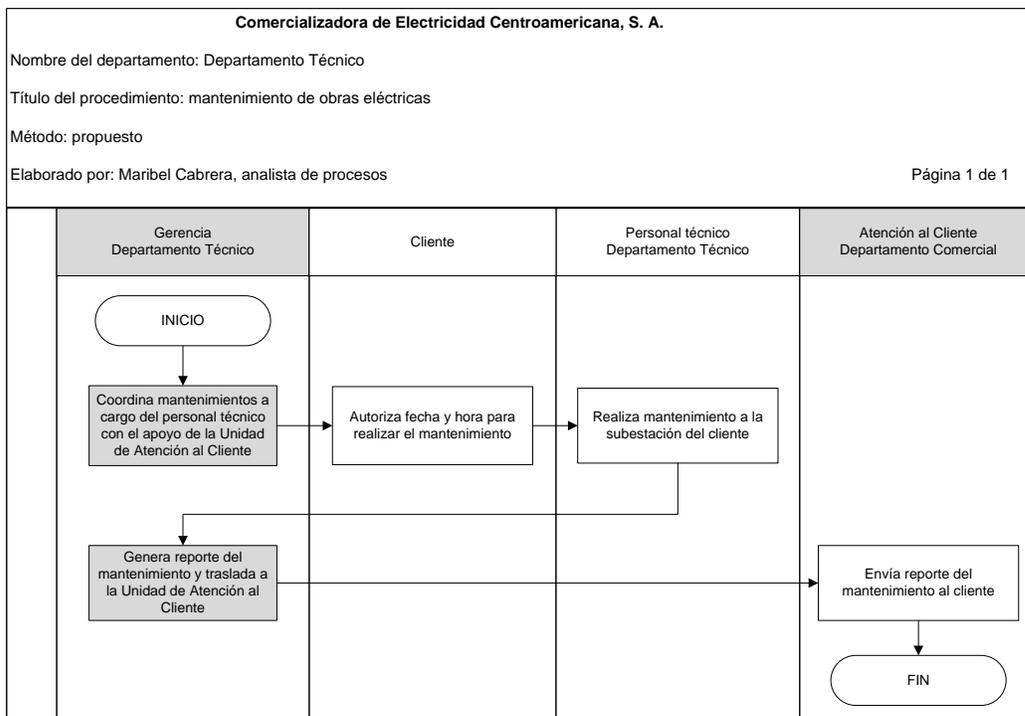


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.2.4.6. Mantenimiento de obras eléctricas

Es responsabilidad de la Gerencia Técnica coordinar los mantenimientos a cargo de su personal, contando con el apoyo de la Unidad de Atención al Cliente en lo relacionado a la programación autorizada por el cliente para realizar el mantenimiento, y el seguimiento en la generación y envío del reporte correspondiente.

Figura 31. Mantenimiento de obras eléctricas

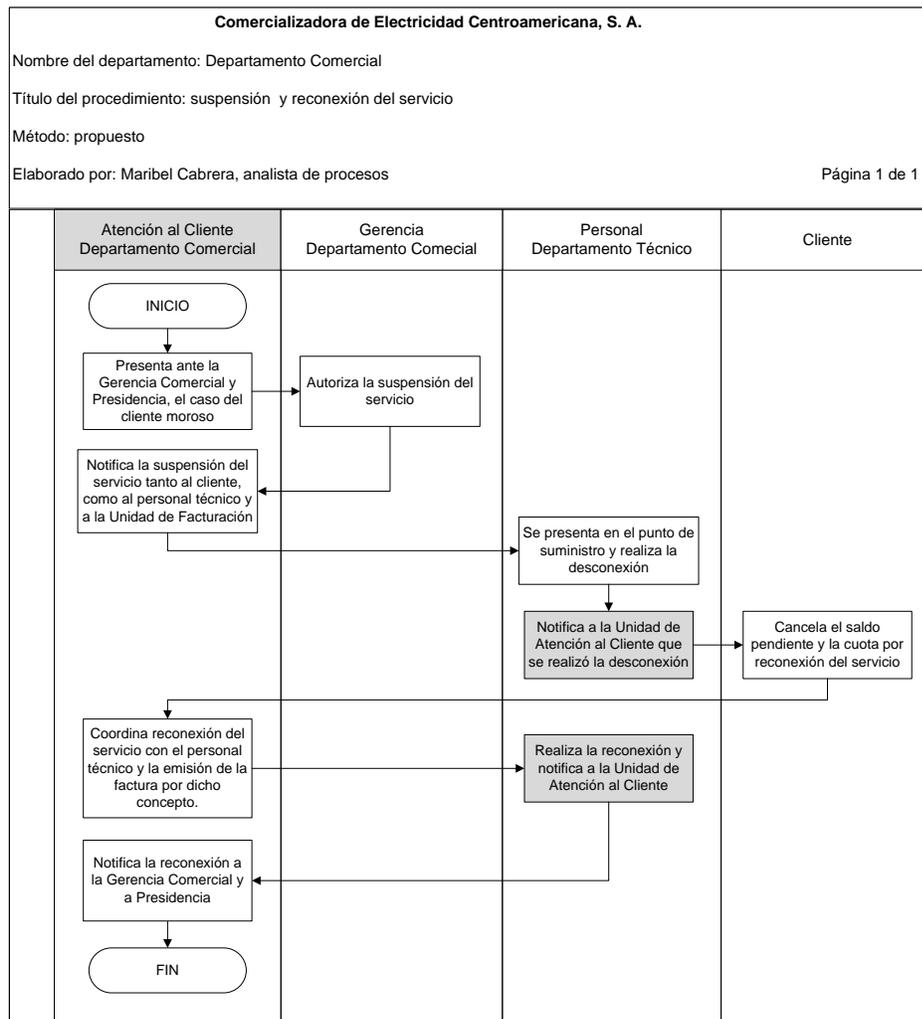


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.2.4.7. Suspensión y reconexión del servicio

La Unidad de Atención al Cliente tendrá a su cargo la coordinación y seguimiento desde la autorización de la suspensión hasta la reconexión del servicio.

Figura 32. Suspensión y reconexión del servicio

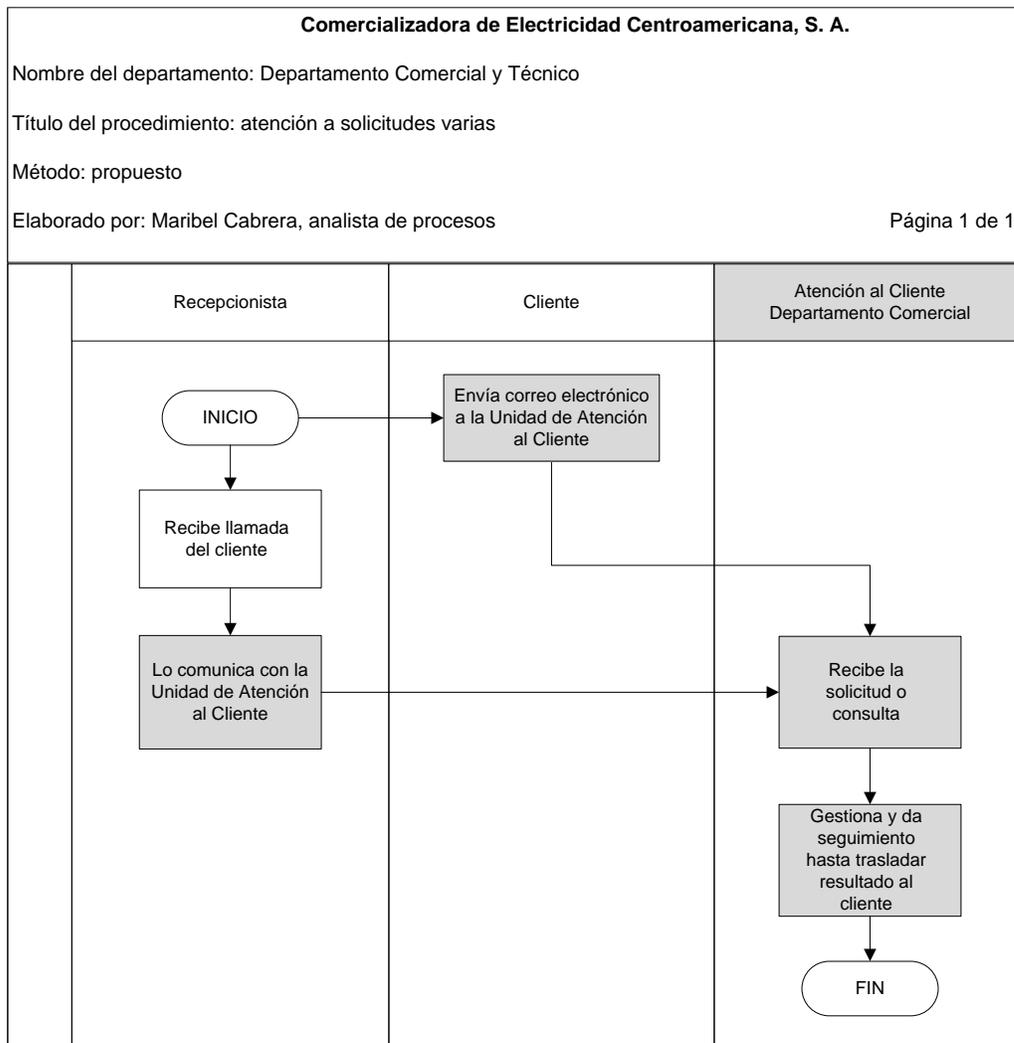


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.2.4.8. Atención a solicitudes varias

La Unidad de Atención al Cliente tendrá a su cargo la gestión y el seguimiento de solicitudes o consultas recibidas tanto telefónicamente como vía correo electrónico.

Figura 33. Atención a solicitudes varias

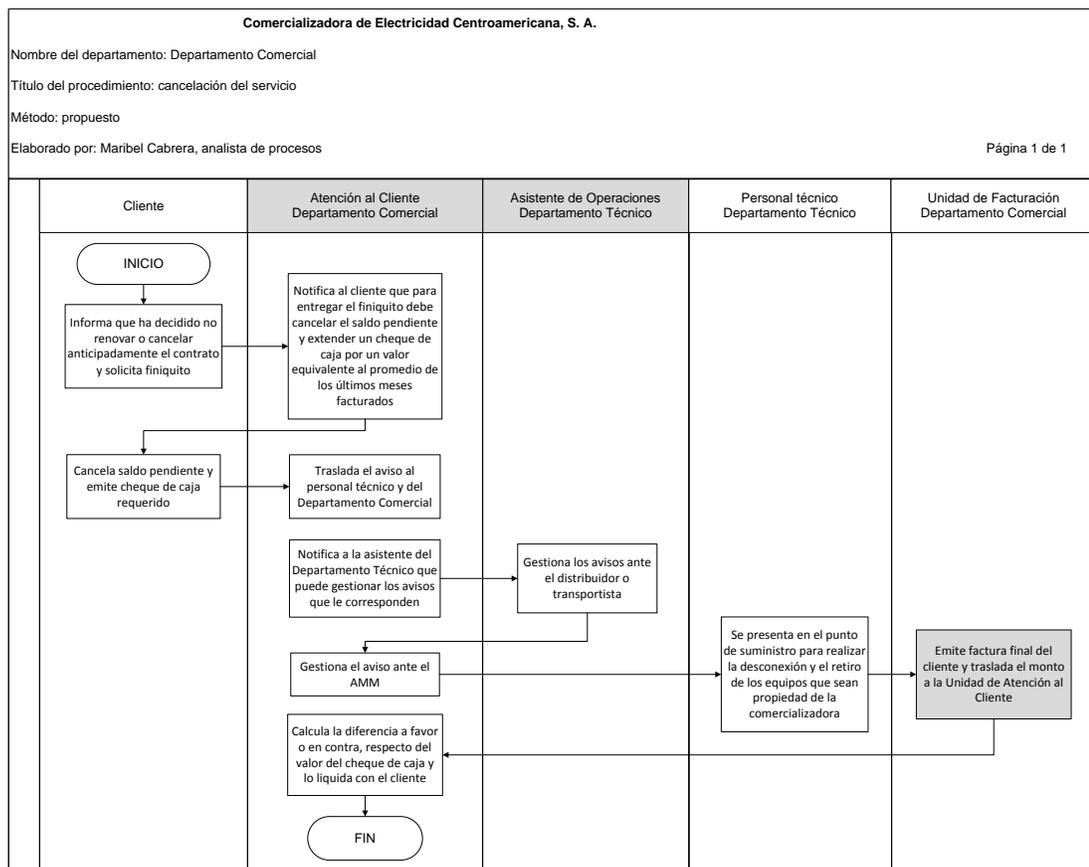


Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.2.4.9. Cancelación de servicio

Al recibir la notificación de cancelación de servicio, la Unidad de Atención al Cliente será responsable de trasladar la noticia internamente, gestionar finiquito del cliente, dar los avisos externos que correspondan y liquidar el saldo a favor o en contra según el monto efectivamente facturado.

Figura 34. Cancelación de servicio



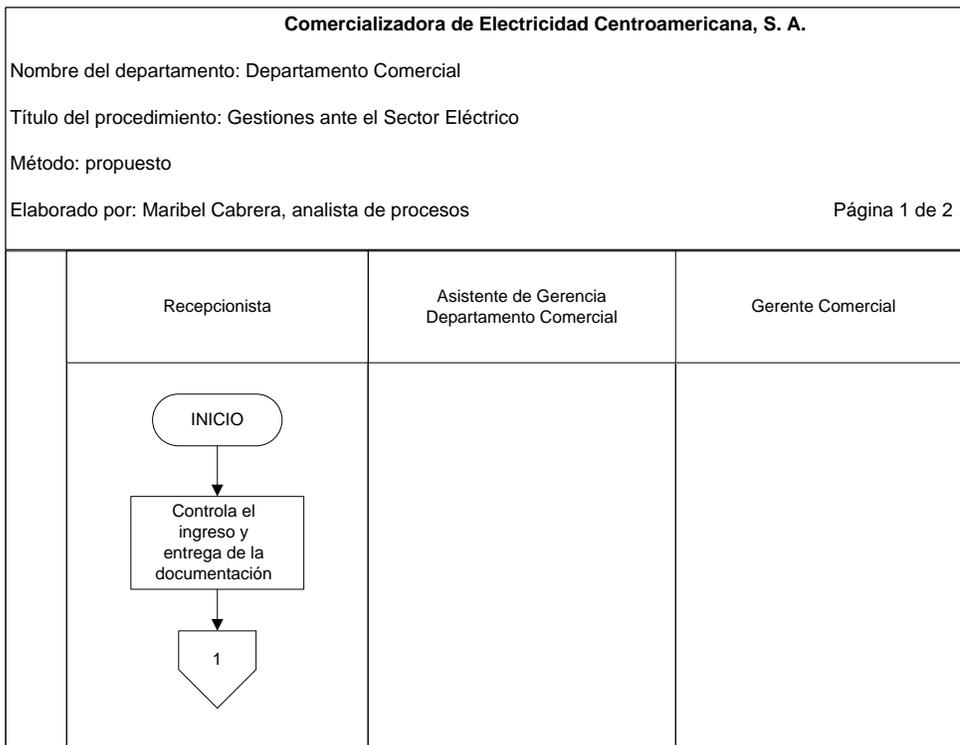
Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.1.3. Gestiones ante el Sector Eléctrico

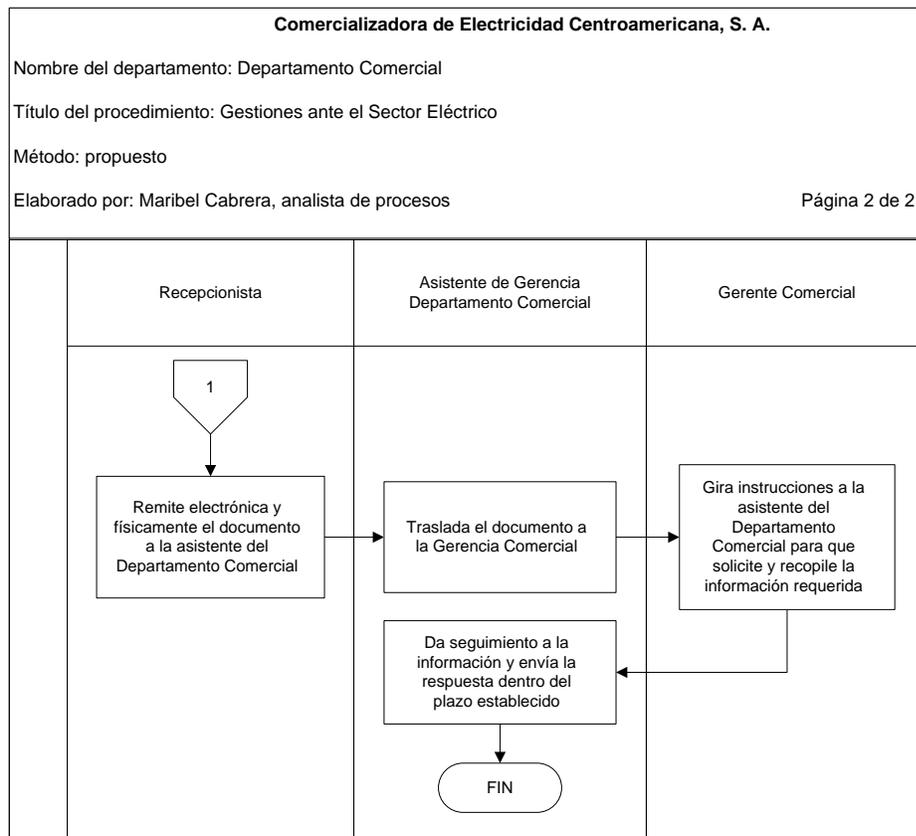
A pesar de que los procedimientos de gestión ante el Sector Eléctrico han sido previamente normados por las diferentes entidades, se propone centralizar el control de los mismos a través de la asistente de Gerencia Comercial.

Premisa: el control de ingreso y entrega de documentación es manejado por la recepcionista quien remite electrónica y físicamente el documento a la asistente del Departamento Comercial, para que, tras recibir las instrucciones de la Gerencia Comercial, solicite y recopile la información requerida, siendo responsable de dar seguimiento y de enviar la respuesta dentro del plazo establecido.

Figura 35. Gestiones ante el Sector Eléctrico



Continuación de la figura 35.



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

### 3.2. Estrategias de atención al cliente

Las estrategias deben estar orientadas hacia los clientes y adaptar la oferta a las necesidades y deseos de los mismos, la atención al cliente se convierte en una herramienta de retroalimentación constante de los usuarios. Las estrategias deben convertirse en principios de calidad para cada empleado, de manera que, aun cuando estos no estén en contacto directo con el cliente deberán conocer el funcionamiento de los servicios y participar del resultado que percibe el cliente.

Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los empleados, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente.

La Unidad de Atención al Cliente debe contar con estrategias propias que mejoren el desempeño del área, dichas estrategias son guías de acción que indican cómo mejorar la atención al cliente, lo cual al integrarse con otro tipo de mejoras tales como medios físicos, comunicación, capacitación; entre otros, permitirán alcanzar el efecto deseado.

Estrategias de atención al cliente que deberán ser adoptadas.

- Empleados conocedores: deben contar con un amplio conocimiento del servicio que ofrece la empresa y estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes, aclarar las dudas y proporcionar el valor extra que puede hacer la diferencia.
- Empleados facultados: para suministrar un servicio excepcional es importante definir el alcance del puesto, delegar autoridad para tomar decisiones, e implementar normas y procedimientos flexibles y efectivos que faciliten la toma de decisiones.
- Actitud: la muestra de interés y cortesía es esencial para transmitir a los clientes; pues se valora el que elijan a la empresa para proveerles el servicio.

- Honestidad: asumir la responsabilidad por errores cometidos, ofrecer una disculpa, y resolver las dudas que surjan al corregir el inconveniente ocasionado.
- Respuesta oportuna: estar a tiempo en las citas de negocios, así como responder solicitudes y devolver llamadas lo más rápido posible, son reacciones que ponen de manifiesto que se está interesado en la satisfacción del cliente haciéndolo sentir importante.
- Confiabilidad: es realmente importante manejar plazos lo más apegados a la realidad, ya que las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede ocasionar que decidan no renovar su contrato.
- Tecnología y comunicaciones: actualización de página electrónica de la empresa, incluyendo las secciones de atención al cliente, cotizaciones en línea, publicaciones recientes, y noticias de interés. Implementación de una línea telefónica exclusiva de atención al cliente, que sirva como canal directo y rápido para gestión y seguimiento a reclamos y solicitudes.
- Sistema interno: adaptar este de manera que la información existente acerca de los clientes, pueda ser utilizada no solo por el Departamento Comercial y la Unidad de Atención al Cliente, sino por la Unidad de Ventas, y las áreas Financiera y Contable, y cada uno de los departamentos de la empresa, para comunicar toda la información que se crea conveniente. Por lo que se debe actualizar periódicamente dicho sistema, según las necesidades tanto internas como externas.

Es necesario que todos el personal esté consciente del papel que juega dentro de la empresa para lograr el objetivo primordial, que es el de contar con clientes satisfechos y leales, que brinden su confianza y preferencia a la empresa.

### **3.2.1. Comunicación**

Debido a que los integrantes del equipo deben contar con información precisa y en tiempo real que facilite el desarrollo de análisis, toma de decisiones y seguimiento a las acciones ejecutadas, la comunicación es un punto muy importante para el logro de los objetivos desde el punto de vista interno. La información que se transmita debe abarcar tanto las no conformidades con el servicio, relacionadas con aspectos como el tiempo de respuesta, calidad en la atención y seguimiento, como los comentarios positivos recibidos respecto a las actividades que se desarrollan adecuadamente y que servirán de guía para la mejora continua de las diferentes etapas de los procesos.

Como resultado de una buena comunicación con los clientes se obtendrá la información necesaria que permita detectar situaciones positivas y negativas hacia la empresa, las cuales serán tomadas como punto de partida hacia el mejoramiento continuo.

#### **3.2.1.1. Sitio web**

Las páginas electrónicas pueden ser consultadas desde cualquier punto del planeta que cuente con conexión a internet, convirtiéndose en uno de los medios electrónicos de más rápido crecimiento por su alcance, versatilidad y la conveniencia que surge al utilizarlos.

La página electrónica debe ofrecer información básica de la empresa a quienes la visitan. Siendo un punto importante el que se pueda trabajar en ella para ampliar secciones incluyendo una de atención al cliente, la cual tenga como función la captación de información proveniente de los mismos, acerca de la percepción de la empresa, sugerencias, quejas u otro tipo de comentario que pueda convertirse en una fuente de información directa que sirva como base para el proceso de mejora continua en el Departamento.

Implementación de la oficina virtual, ofreciendo fácil acceso a la factura mensual, estados de cuenta, reportes históricos de facturación y gráficos de consumo de energía y potencia.

### **3.2.2. Medición de la atención al cliente**

Es indispensable contar con información acerca de la percepción que tienen los clientes hacia la empresa, para lo cual es necesario plantear las estrategias que permitirán lograr este cometido, diseñando una manera amigable para captar la información del cliente, que sea de fácil manejo y que genere información objetiva y puntual relacionada con la atención personal del cliente, ya que un trato personalizado es la mejor manera de fidelizar al cliente.

Determinar las necesidades del cliente bajo parámetros de ciclos de servicio, permite mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Al renovar contrato es conveniente evaluar el ciclo de servicio, mediante encuestas de satisfacción, mecanismo por excelencia para conocer las preferencias, inquietudes y expectativas de los clientes.

### **3.2.3. Atención al cliente pre y posventa**

En gran parte la atención al cliente está constituida por el seguimiento pre y posventa, a través del cual el cliente percibirá la seriedad de la empresa y su compromiso con la satisfacción total. Para lograrlo es indispensable prestar atención a todos y cada uno de los pasos del proceso de venta, asegurando la completa satisfacción del cliente, y de presentarse algún inconveniente deberá resolverse de forma inmediata. Tanto los medios de comunicación como la capacitación del personal juegan un papel muy importante para solventar cualquier tipo de situación o eventualidad que se presente en cualquier etapa del proceso.

En la etapa de preventa se establecen los primeros contactos haciendo uso de los medios de comunicación disponibles, es muy importante mantener una comunicación estrecha con el cliente potencial y conocer a detalles de lo que realmente busca y que permitirá concretar la venta. La etapa posventa conlleva las acciones encaminadas a establecer el grado de satisfacción que el cliente ha obtenido del servicio brindado, estas acciones abarcan llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones o el uso de cualquier otro medio de comunicación a través del cual el cliente pueda expresar sus buenos o malos comentarios respecto a la calidad, precios y atención al cliente, entre otros.

La retroalimentación derivada de la atención posventa permite fortalecer las relaciones con el cliente y, a la vez sirve como base para futuros negocios.

### **3.2.4. Sistema de reclamos**

Toda empresa debe proporcionar facilidades para que sus clientes presenten sus reclamos y sugerencias, dando a conocer su opinión.

Estos flujos de información proveen a la empresa de nuevos criterios que le permitirán actuar rápidamente para reducir las incidencias. Con la implementación de la línea telefónica exclusiva de atención al cliente, se establecerá un canal directo, cuyo principal objetivo es mejorar la comunicación con el cliente.

Se debe implementar un sistema de reclamos en el cual se registre tanto el reclamo como el seguimiento del mismo en sus diferentes etapas.

De esta manera se podrá analizar concretamente el área de la empresa en la cual se genera la mayor cantidad de reclamos y qué tan rápido son atendidos. Todos los reclamos podrán ser consultados posteriormente, ofreciendo así la posibilidad de contar con información estadística confiable y en tiempo real que permita llevar un control efectivo, para optimizar las operaciones del área que lo necesita y ofrecer un servicio más eficiente.

### **3.3. Recurso humano para la atención al cliente**

En una estrategia de servicio al cliente, el recurso humano es el elemento diferenciador y determinante en gran medida del éxito o fracaso en la prestación de un servicio sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto.

La calidad en el servicio al cliente inicia en el proceso de selección de personal, por lo que es necesario que se evalúe su experiencia y formación pero principalmente su actitud, ya que las competencias se pueden enseñar pero la actitud es propia.

La actitud por sí sola no es suficiente, debido a que la estructura debe servir a la estrategia de servicio. Para ello, es importante manejar un concepto organizacional enfocado en la calidad del servicio y lograr una visión global en la que predomina el cliente y su satisfacción. En una empresa con calidad de servicio los empleados deben conocer su trabajo, disponer de un trato agradable y satisfacer las necesidades del cliente, el recurso humano que se relaciona directamente con el cliente debe comunicarse eficazmente, ser respetuoso, educado y de tolerante al contacto frecuente, debido a la continua interacción entre clientes y empleados.

### **3.3.1. Perfil del personal**

El perfil de un puesto describe el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar de manera eficiente las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura organizacional, identificando las cualidades personales específicas y las habilidades físicas, experiencia y nivel de educación que debe tener el empleado.

### **3.3.2. Descripción del puesto**

La descripción del puesto consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. Al agregar a una descripción de puesto las características que debe tener su ocupante, este se convierte en un perfil de puesto.

**Tabla I. Perfil del puesto de Atención al Cliente**

<b>Nombre del puesto</b>	Unidad de atención al cliente
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Comercial
<b>Fecha de elaboración</b>	Febrero 2014

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Brindar atención a los Grandes Usuarios durante el periodo de duración del contrato.

**ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales**

- Acreditar haber cursado como mínimo cuatro semestres de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Mercadeo o afines.
- Experiencia comprobable en puestos similares.
- Conocimiento en programas de computación.
- Buenas relaciones interpersonales y de comunicación.

**Condiciones de trabajo**

- Ambiente de trabajo cómodo.
- Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

**Requisitos físicos**

- Capacidad visual
- Habilidad

**FUNCIONES DEL PUESTO**

1. Participar en la comercialización y contratación del servicio que ofrece la empresa, proporcionando asesoría, información y asistencia sobre las dudas generales al cliente, en lo referente a precios, tarifas y condiciones contractuales del suministro.
2. Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
3. Gestionar y soportar los procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la contratación del servicio así como de la atención proporcionada a los clientes, coordinándose con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
4. Realizar y participar en el levantamiento de todo tipo de encuestas que la empresa determine.
5. Participar en el cobro y verificar los ingresos relativos a la prestación del servicio, con los medios que esta le proporcione.

Continuación de la tabla I.

6. Dar el seguimiento a los procesos postventa.
7. Recabar la información general de los clientes.
8. Monitorear la entrega oportuna de la facturación.
9. Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de aclaraciones sobre el servicio postventa y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.
10. Efectuar la recepción, registro, tramitación y seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verificando la satisfacción del cliente.
11. Realizar la gestión de recuperación de cartera de acuerdo a las políticas de la empresa y según las condiciones contractuales, verificando su cumplimiento en tiempo y forma.
12. Llevar a cabo el levantamiento de las encuestas que se le indiquen.
13. Recabar la información necesaria para la actualización de datos, realizando su captura en las áreas de la empresa en que así se requiera.
14. Realizar las actividades relacionadas con los procesos de contratación, desconexión y reconexión, o cambio del servicio que suministra la empresa de acuerdo a las políticas vigentes.
15. Realizar y presentar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas, así como de la problemática y necesidades de los clientes.
16. Gestionará las solicitudes de servicio derivadas de la atención a los Grandes Usuarios, apoyando en el seguimiento hasta su total finalización elaborando los reportes que se le soliciten.
17. El personal de Atención al Cliente, desarrollará sus funciones y a través del teléfono, fax, correo electrónico, o cualquier otro medio de telecomunicación y personalmente cuando el servicio lo requiera; por lo tanto, los empleados utilizarán los equipos, herramientas, sistemas, procesos, procedimientos y fraseología que la empresa proporcione.
18. Para cumplir eficazmente con las funciones y actividades antes mencionadas, el personal de esta especialidad tomará decisiones con base en las políticas de la empresa coordinándose mediante consulta con las áreas involucradas para dar solución a las necesidades y problemas de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Principales beneficios de una excelente atención al cliente**

Los esfuerzos de la empresa por brindar una excelente atención al cliente deben ser correspondientes a su operación y número de clientes, debiendo preocuparse por articular planes y estrategias que garanticen mantener el nivel de satisfacción en los usuarios.

Al contar con elementos dentro de la empresa que estén completamente conscientes del valor que puede agregar al servicio una excelente atención al cliente y se comprometan a brindarla con empatía y efectividad, la empresa obtendrá numerosos de beneficios, entre ellos los que a continuación se mencionan:

- Lealtad de los clientes

Resulta más sencillo generar el efecto de recontractación en un cliente satisfecho por el servicio y por la calidad de la atención al cliente que conquistar a uno nuevo desde cero.

- Comunicación boca a boca

Clientes nuevos captados a través de las buenas referencias de los clientes satisfechos; sin embargo, este efecto también funciona en sentido contrario, ya que un cliente insatisfecho y enojado divulgará su experiencia aun en mayor medida que el satisfecho, lo cual significa que los esfuerzos en calidad de atención deben ser constantes.

- Incremento de la utilidad

La mejor publicidad de la empresa es la que le hacen sus propios clientes, la alta calidad permite mejorar las ventas y por lo tanto la utilidad de la empresa se ve incrementada de manera significativa.

- Motivación del personal

Al trabajar en una empresa que enfoque sus recursos hacia una excelente atención al cliente, la actitud de los elementos de la empresa cambia y se convierten en personas con buena disposición para el trabajo y para dar resultados, mejorando las relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajarán hacia un mismo fin.

- Menor rotación de personal.

Al producirse un entorno de productividad, motivación y atención al cliente, la empresa estará propiciando un excelente clima laboral para sus empleados, provocando en ellos un sentido de pertenencia, con lo cual el nivel de rotación se reducirá considerablemente, repercutiendo en menores costos y en personal continuamente capacitado.

Mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su preferencia es una necesidad ineludible para la empresa, ya que su competitividad depende de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia que le permita generar negocios de largo plazo e invertir en el desarrollo integral de su personal.

### **3.5. Ventajas del modelo**

El triángulo de servicio es un esquema que muestra la interacción existente entre sus tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí, para mantener un servicio con un alto nivel de calidad.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, relacionando los diversos elementos triángulo del servicio. Al implementarse un modelo de atención al cliente basado en el triángulo del servicio, se pueden encontrar entre otras ventajas las siguientes:

- El cliente: es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.
- Triángulo de Servicio: tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayudan a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.
- Incremento de la confianza del cliente que presenta sus solicitudes, reclamos o sugerencias, porque al ser efectivamente atendido se produce el efecto de aproximar más al cliente a la empresa y su servicio

### 3.6. Análisis costo - beneficio

Una vez definida la responsabilidad del manejo de la atención al cliente en cada una de las áreas involucradas y tras haber evaluado y propuesto las mejoras en los procedimientos de servicio y atención al cliente, se evalúan los aspectos a implementar, mismos que fueron considerados en la propuesta con base en las oportunidades de mejora en la atención al cliente que fueron identificadas en el diagnóstico.

El análisis Costo / Beneficio compara los costos implicados contra los beneficios esperados para las áreas de oportunidad identificadas.

Tabla II. Análisis costo - beneficio

Áreas de oportunidad		
<b>Qué se propone</b>	Diseñar e implementar un sistema de flujo de información tomando como principales vías de retroalimentación con el cliente las herramientas electrónicas con que cuenta la empresa, página web y correo electrónico.	Capacitar al personal con base en las nuevas estrategias de atención al cliente y el uso de las herramientas tecnológicas como medio de retroalimentación.
<b>Por qué se propone</b>	Porque las herramientas electrónicas permiten dar seguimiento y control al proceso de atención mediante su adecuado manejo y el uso de documentos de soporte, mejorando el tiempo de respuesta.	La capacitación tiene como objetivo fomentar el compromiso del personal para mejorar el servicio y atención al cliente.
<b>Costo</b>	Implementación de página web dinámica <b>US\$ 1400,00</b>  El paquete incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Membresía por un año</li> </ul> Información basada en precios de mercado	Con la finalidad de no convertir la capacitación en un gasto sino en una inversión a través de la cual se mejore el desempeño de la empresa en general, los instructores podrán ser seleccionados entre las diferentes áreas de la empresa y asumir las responsabilidades del caso. El costo en el que se incurriría sería el tiempo que el personal invierta en los períodos de capacitación.

Continuación de la tabla II.

<p><b>Beneficio</b></p>	<p>Las páginas electrónicas pueden ser consultadas desde cualquier punto del planeta que cuente con conexión a Internet, convirtiéndose en uno de los medios electrónicos de más rápido crecimiento por su alcance, versatilidad y la conveniencia que surge al utilizarlos.</p> <p>Se pueden incluir secciones de atención al cliente, la cual tenga como función la captación de información proveniente de los mismos, sugerencias, quejas u otro tipo de información directa que sirva como base para el proceso de mejora continua en el departamento.</p>	<p>Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances refleje resultados positivos, se podrá determinar la efectividad de la capacitación impartida obteniendo los beneficios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de conducta en el personal</li> <li>• Impacto positivo en la productividad de la empresa</li> <li>• Mejoría en el desempeño después de la capacitación</li> </ul>
<p><b>Qué sucede si no se implementa</b></p>	<p>La unidad de atención al cliente continuaría dependiendo de medios menos dinámicos para interactuar con los clientes.</p> <p>Se pierde la oportunidad de mejorar el tiempo de respuesta y seguimiento en el área de atención al cliente.</p>	<p>Sería necesario recurrir a otros medios de capacitación menos efectivos para dar a conocer las nuevas estrategias, como distribución de material impreso o electrónico, dificultando la retroalimentación durante el proceso.</p>

Fuente: elaboración propia.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Para implementar un modelo que garantice la calidad en el servicio y la excelencia en la atención al cliente, se propone una estrategia de mejoramiento continuo, la cual requiere tanto el compromiso por parte de la Gerencia como la asignación de responsabilidades y atribuciones para el personal con base en las nuevas estrategias.

### **4.1. Aprobación y compromiso por parte de la Gerencia**

El compromiso hacia la calidad en la atención al cliente debe empezar por los altos mandos, quienes deberán estar conscientes tanto de los beneficios como de los esfuerzos que implicará, siendo los primeros en impulsar y apoyar las acciones que vayan encaminadas al mejoramiento continuo de la calidad en la atención al cliente, de lo contrario, de poco servirán los esfuerzos individuales que se ejecuten para mantener y mejorar las iniciativas que puedan requerir un esfuerzo extra por parte de los colaboradores.

### **4.2. Administración del sistema de atención al cliente**

La administración del sistema de atención al cliente, cuyo objetivo principal es atender la base de clientes actual de una manera más eficiente; estará a cargo del gerente Comercial, quien definirá los recursos económicos, humanos y materiales que integrarán la Unidad de Atención al Cliente.

#### **4.2.1. Asignación de responsabilidades y atribuciones de acuerdo al modelo propuesto**

Las responsabilidades y atribuciones serán asignadas y evaluadas periódicamente por el gerente Comercial, con base en los elementos del modelo de atención al cliente, sin embargo, para su implementación deberán tomarse como punto de referencia las funciones que conforman el perfil del puesto de atención al cliente propuesto en el capítulo anterior.

#### **4.2.2. Actividades programadas**

Es importante que exista liderazgo en la presentación y ejecución de los planes de atención al cliente, por lo que una vez aprobado el modelo por la presidencia, la Gerencia Comercial deberá programar y coordinar las actividades que permitan llevar a cabo la implementación del modelo. Se propone dividir la implementación del modelo en tres fases: capacitación, adaptación y evaluación; las cuales se desarrollarán de acuerdo a lo indicado en la tabla II.

Tabla III. **Fases de implementación del modelo de atención al cliente**

Capacitación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dará a conocer el modelo propuesto y los cambios que sufrirá el departamento comercial con base en las nuevas estrategias.</li><li>• Se creará un equipo de trabajo liderado por el gerente del Departamento Comercial, quien deberá definir la agenda de cada sesión y dirigir el proceso de implementación del modelo de atención al cliente.</li></ul>

Continuación de la tabla II.

Adaptación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para implementar el sistema de flujo de información tanto interno como externo deberán considerarse tanto las ideas creativas del personal como el recurso monetario necesario para invertir en la implantación de las nuevas herramientas.</li><li>• La Gerencia debe demostrar su compromiso mediante una buena comunicación interna y externa.</li><li>• Los empleados necesitan disponer de tiempo para ser creativos.</li></ul>
Evaluación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se propone programar sesiones periódicas y aprovechar éste tiempo para enfocar al equipo en el mejoramiento continuo del proceso de atención al cliente.</li><li>• La función primordial de las sesiones de evaluación será analizar temas relacionados con la atención al cliente ya que es muy importante que se produzcan datos de prueba durante la implementación del modelo.</li><li>• La frecuencia de las sesiones dependerá del ritmo de trabajo, sin embargo, se recomienda que dichas sesiones se realicen al menos una vez a la semana.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

### **4.2.3. Proceso de comunicación e información**

Los elementos del proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal y retroalimentación; mediante el cual se produce un intercambio de información en ambos sentidos. Un mensaje puede cumplir una serie de funciones, mismas que serán determinadas por el objeto de su emisión: compartir información, recoger información, intercambiar puntos de vista, generar nuevas ideas o resolver conflictos.

La estrategia a emplear en el proceso de comunicación propone segmentar a los clientes según sus necesidades de atención, de manera que la Unidad de Atención al Cliente pueda concentrarse en los segmentos estrechamente relacionados.

Como parte de la implementación de la Unidad de Atención al Cliente, el personal responsable deberá desarrollar tres habilidades básicas con relación a los clientes: habilidad para desarrollar conocimiento del cliente, asimismo, para diseñar sistemas de información o respuesta; y para crear estándares de servicio. Un sistema de información considera la forma de documentación, control y seguimiento de la misma.

### **4.2.4. Documentación**

Será responsabilidad de la unidad de atención al cliente, la recepción, control, seguimiento y archivo de correspondencia interna y externa relacionada con los clientes, así como la recepción, atención y seguimiento a solicitudes telefónicas de los clientes, debiendo presentar a la Gerencia Comercial informes semanales de sus registros de recepción y seguimiento de las solicitudes y documentos recibidos.

#### **4.2.5. Base de datos de la información**

Actualmente, el Departamento Comercial cuenta con un sistema interno que almacena información comercial, técnica y de tarifa de los clientes a través del cual se factura el consumo mensual. Para agilizar el acceso a la información y con el propósito de reducir o mejorar el tiempo de respuesta, se habilitará en el sistema un perfil de consulta de datos para la Unidad de Atención al Cliente que le permita obtener la información de primera mano y generar los reportes de soporte requeridos por el cliente.

#### **4.2.6. Forma de control**

Cuando se implementa un nuevo sistema debe existir monitoreo constante, ya que esta es una forma de control muy usada y permite comparar información con observación, es un método que requiere atención, veracidad y objetividad. El control de calidad en un servicio es parte fundamental de su buena administración, puesto que ofrece la oportunidad de verificar que las actividades se desarrollan de la manera deseada, permitiendo corregir las fallas producidas.

Tipos de control a ser aplicados:

- Control sobre el personal: es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los elementos que laboran para la empresa, un indicador que resulta muy útil es el sistema de quejas, la frecuencia con que estas se presentan indica si el personal está dispuesto a comprometerse y cumplir con sus responsabilidades.

- Control sobre los procedimientos: al controlar los procedimientos se determina si realmente están cumpliendo con el objetivo que persiguen, o si es necesario cambiarlos, para aumentar su eficiencia.
- Control sobre las ventas: la Unidad de Ventas tiene como objetivo primordial la renovación de los contratos actuales y la contratación de nuevos clientes. Para asegurar el cumplimiento del objetivo es necesario controlar el comportamiento de las ventas determinando las causas de cancelación de los contratos vigentes y el rechazo de nuevas ofertas.

#### **4.3. Capacitación para el personal con base en las nuevas estrategias**

No basta tener buenas estrategias, el recurso humano y los procesos deben estar preparados para implementarlas. Con la capacitación se pretende instruir al personal con base en las nuevas estrategias para incrementar su valor en la empresa.

- Objetivos de la capacitación
  - Productividad: la capacitación ayuda al personal a incrementar su rendimiento y desempeño.
  - Calidad: cuando los trabajadores están mejor informados acerca de sus deberes y responsabilidades, contribuyen a elevar la calidad del servicio.

- Ejecución de la capacitación

Un método fuera del trabajo incluye conferencias o discusiones. La capacitación programada, puede suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible incluir.

Que la capacitación se ejecute de manera integral y cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes aspectos:

- Definición del contenido de la capacitación

Tema: implementación de un modelo de atención al cliente con base en la integración de los elementos del triángulo de servicio: cliente, recurso humano, estrategia y sistema.

- Sistema de atención al cliente

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Descripción de procedimientos

- Estrategias de atención al cliente que deberán ser adoptadas.

- ✓ Sistemas de comunicación
- ✓ Sistema de reclamos
- ✓ Atención al cliente pre y posventa
- ✓ Principales beneficios de una excelente atención al cliente

- Recurso humano para la atención al cliente
  - ✓ Descripción del puesto
- Implementación del modelo de atención al cliente propuesto
  - Colaboración de los altos mandos de la empresa

Es necesario contar con el apoyo de los jefes, quienes deben participar de manera efectiva en el desarrollo de la capacitación, ya que implica un esfuerzo considerable y entusiasmo por parte de todos los participantes, y un costo que debe ser considerado como una inversión a mediano y corto plazo y no como un gasto superfluo.

- Asignación de los instructores

El éxito de la ejecución dependerá del esfuerzo y preparación de los instructores quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, capacidades didácticas y de exposición, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre las diferentes áreas de la empresa y asumir las responsabilidades del caso, ya que los instructores estarán en contacto constante con los participantes y de ellos dependerá la formación de los mismos.

- Preparación del material a presentar

El material debe ser preparado cuidadosamente con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación, facilitando la comprensión de los participantes con el apoyo de recursos audiovisuales.

- Evaluación de la capacitación

Esta etapa permite evaluar los resultados obtenidos, estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso, considerando dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

- Seguimiento de la capacitación

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, debiendo contemplar acciones de monitoreo con respecto a la organización y planeación de reuniones, orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad.

#### 4.4. Cronograma de trabajo para la implementación del modelo

El cronograma de implementación en primera instancia definirá los periodos de implementación de las diferentes fases, programando el seguimiento adecuado y la evaluación de los resultados para enmendar los errores de manera que se logre el objetivo final.

Tabla IV. Cronograma de implementación del modelo

	Semanas							
Fase	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacitación	■	■	■					
Adaptación	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación								■

Fuente: elaboración propia.

## **5. CÍRCULO DE CALIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA**

Un Círculo de Calidad es un grupo de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la empresa, cuya misión es analizar, buscar y encontrar soluciones, para transmitir a la Gerencia propuestas de mejora en los métodos y sistemas de trabajo.

Al implementar el Círculo de Calidad en las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente, se busca aprovechar tanto el potencial creativo e innovador del personal como la retroalimentación del cliente.

### **5.1. Planificar**

En esta etapa se definen los objetivos que tiene la empresa con relación a la atención al cliente, priorizando las áreas que es necesario mejorar, como los procesos de comunicación o atención de quejas y sugerencias, y el impacto que se obtendrá al desarrollar el plan de trabajo.

- Pasos para desarrollar el plan:
  - Identificar los aspectos que se deben mejorar.
  - Recopilar los datos para su análisis e interpretación.
  - Establecer los objetivos de mejora.
  - Especificar los resultados esperados.
  - Definir las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, verificando las especificaciones.

### **5.1.1. Involucrar al personal y a la Dirección**

Para el eficaz funcionamiento del modelo de atención al cliente es necesaria la interacción con otras áreas, por lo que es de suma importancia que todo el personal esté consciente de que la calidad en la atención al cliente depende de todos los elementos que forman parte de la empresa.

El compromiso de calidad en la atención al cliente empieza en los altos mandos, debiendo ser los primeros en impulsar y apoyar todas las acciones que vayan encaminadas al mejoramiento continuo de la calidad en la atención al cliente estando conscientes de los beneficios implicados. Los altos mandos asumen la responsabilidad de liderar, apoyar y asesorar las iniciativas de implementación del círculo de calidad, ya que requieren un esfuerzo extra por parte de los colaboradores, al programar horarios de reunión, ejecución de tareas, entre otras actividades.

### **5.1.2. Cronogramas de trabajo**

Existen varias formas de representar un cronograma, sin embargo, la más utilizada es la gráfica de Gantt, ya que muestra con claridad la secuencia de las actividades y las tareas que se pueden realizar simultáneamente.

Para elaborar el cronograma de trabajo será necesario tener en cuenta las actividades que se incluirán y programar las fechas y los horarios en que se llevarán a cabo. El cronograma de trabajo se organizará tomando como base las cuatro etapas del círculo de calidad e incluirá las tareas básicas que se consideren convenientes, debiendo señalar los periodos de cumplimiento para facilitar su comprensión.

Tabla V. **Cronograma de trabajo para el círculo de mejora continua**

Actividades	Días														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Planificar	■	■													
Involucrar al personal y a la dirección	■	■													
Creación del cronograma de trabajo	■	■													
Hacer			■	■											
Control estadístico para el monitoreo de los avances y toma de decisiones			■	■											
Análisis y evaluación del modelo de atención e indicadores de gestión					■										
Actualización y documentación						■	■								
Verificar								■	■	■					
Evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones								■	■	■					
Niveles de beneficios obtenidos											■	■			
Actuar													■		
Retroalimentación interna y externa respecto al funcionamiento del modelo de atención al cliente														■	■

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Hacer

En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente de manera simultánea, con algún tipo de control que permita vigilar que el mismo se esté desarrollando según lo planeado. Para ejercer control sobre las tareas y su duración se apoyarán en la gráfica de Gantt, ya que es una herramienta que permite registrar las actividades, los responsables de su ejecución y los tiempos, hasta la conclusión del plan.

### **5.2.1. Control estadístico para el monitoreo de los avances y toma de decisiones**

Las herramientas y métodos estadísticos permiten tener un control basado en información real, estas ayudan a organizar y analizar datos a efecto de solucionar problemas de diferente naturaleza. En el presente caso deberán ser aplicadas en el análisis de los resultados obtenidos antes y después de aplicar las acciones de mejora en el Departamento Comercial, específicamente en la Unidad de Atención al Cliente. Asimismo se recomienda su uso en las sesiones de trabajo como un mecanismo que facilite la toma de decisiones.

- Gráficas estadísticas

La recolección de datos revela muy poco por sí sola, por lo que será necesario organizar y describir los datos de manera concisa y significativa, permitiendo una interpretación fácil y apegada a la realidad. Entre las herramientas estadísticas que resultan de particular utilidad para organizar los datos, se incluyen los histogramas, diagramas circulares, diagramas de Pareto y diagramas Causa y Efecto.

### **5.2.2. Análisis y evaluación del modelo de atención**

El proceso de servicio y atención constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. La medición y evaluación del nivel de servicio y atención no debe llevarse a cabo solo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del servicio que ofrece la competencia.

A fin de proporcionar un excelente servicio y atención al cliente el personal de la empresa debe estar tan comprometido con el concepto como la alta directiva. Por lo tanto es valioso comprobar, de forma periódica, cómo percibe el personal su trabajo y su entorno inmediato, en cuanto al apoyo que recibe y las limitaciones a las que se enfrenta, y verificar su desempeño monitoreando de esta forma las necesidades de capacitación y entrenamiento o el nuevo diseño de los puestos y sistemas.

Los controles de rendimiento del modelo de atención al cliente servirán para igualar o superar las expectativas de los clientes respecto de la empresa, creando fidelidad en los clientes, y por ende atrayendo nuevos clientes, lo cual se traduce en mayores utilidades. Algunos ejemplos de controles de rendimiento pueden ser:

- El número de errores realizados
- El número de visitas realizadas
- El número de quejas solucionadas
- Cantidad de llamadas que no se atendieron

#### **5.2.2.1. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son medidas que suelen establecerse para evaluar el desempeño y los resultados de un proyecto u organización.

Se define la gestión como el conjunto de decisiones y acciones que conllevan el logro de objetivos.

A continuación se proponen algunos indicadores para el Departamento Comercial:

- Nivel de ventas: comportamiento de la cartera de clientes

Nivel de ventas nuevas: mide el grado porcentual de cumplimiento sobre ventas con respecto a la cantidad de visitas realizadas.

$$\text{Nivel de ventas nuevas} = \frac{\text{Nuevas contrataciones}}{\text{Total de visitas}}$$

Nivel de renovaciones: mide el grado porcentual de cumplimiento sobre ventas con respecto a la cantidad de clientes actuales.

$$\text{Nivel de renovaciones} = \frac{\text{Renovaciones}}{\text{Total de clientes}}$$

- Satisfacción del cliente: indicador de quejas y reclamos

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Quejas y reclamos}}{\text{Total de solicitudes}}$$

Este indicador mide el grado porcentual en que se cumplen las expectativas de los clientes con respecto al total de solicitudes recibidas, en este caso, con relación a la medida en que no se cumplieron. Debe tenerse presente que por cada cliente insatisfecho que se queja, existen otros igualmente insatisfechos, pero que por razones propias no se pronuncian.

Todas las quejas individuales deben ser atendidas de manera rápida, eficiente y cortés, si la queja no puede ser solucionada rápidamente es una buena costumbre ponerse rápidamente en contacto con el cliente y mantenerle informado.

La empresa debe disponer de herramientas que permitan vigilar y medir la satisfacción de sus clientes, solicitar a los clientes que respondan cuestionarios es una forma común y relativamente barata de recoger información. Esto puede lograrse de distintas maneras, por ejemplo, acompañando a la factura o por correo electrónico.

Las encuestas telefónicas pueden ser un método rápido para generar información permitiendo que el encuestador obtenga la aclaración a respuestas imprecisas de los clientes, lo cual conlleva un elemento de relaciones públicas, la llamada debe ser breve.

### **5.2.3. Actualización y documentación**

Como resultado de la evaluación del modelo de atención al cliente misma, que comprende el conjunto de actividades orientadas a la validación y verificación de los sistemas, procesos y estrategias, deberán actualizarse los cambios que sean sugeridos por el grupo de trabajo y autorizados por el líder, quien en este caso será el gerente del Departamento Comercial.

Tanto los registros generados en cada una de las cuatro etapas del círculo de calidad como los resultados y modificaciones finales. deberán ser debidamente documentados, aprobados y divulgados, ya que servirán como base para futuras revisiones.

### **5.3. Verificar**

En la etapa de verificación se comparan los resultados planeados con los que realmente se obtuvieron, apoyándose en los indicadores de gestión o medición. Se monitorea la implementación y se evalúa el plan de ejecución documentando los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos iniciales de mejora.

#### **5.3.1. Evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones**

La evaluación del plan de ejecución permite analizar posibles problemas de planteamiento, concentrando los esfuerzos en lograr que los involucrados en el grupo de trabajo participen en una sesión intensiva que permita examinar y reformular dicho planteamiento.

El marco lógico, acompañado de las técnicas de análisis de los involucrados, el árbol de problemas y la selección de estrategias son herramientas primordiales para volver a analizar la problemática, los objetivos del plan y sus indicadores y supuestos.

Mientras más pronto sean descubiertos los problemas de planteamiento, como resultado de esta evaluación, más rápido se podrá evitar el desperdicio de tiempo y recursos tratando de ejecutar un planteamiento deficiente.

### **5.3.2. Niveles de beneficios obtenidos**

Algunos beneficios son difíciles de medir porque son intangibles, por otra parte, la percepción de calidad que tendrá el cliente del servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación obtenida. Es importante también, evaluar cómo lo está manejando la competencia.

Algunos expertos afirman que las empresas compiten en cinco dimensiones: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia. Cada empresa debe gestionar estas dimensiones de forma que se posicione como líder en por lo menos una de las cinco, que en otra de ellas esté por encima del promedio, aunque no sea la líder y que en las tres restantes se encuentre en un nivel por lo menos equivalente al promedio del mercado. En cuanto a la experiencia, la comercializadora es pionera en el mercado guatemalteco de electricidad, lo cual se traduce en un punto que puede tomarse a favor.

Al evaluar la atención y el servicio que presta a sus usuarios, se hace necesario concentrar los esfuerzos de manera que se logren mejorar aspectos como la renovación de contratos y la captación de nuevos clientes, ya que al competir con empresas del mismo nivel es, cuando puede verificarse si en realidad se está logrando aumentar el rendimiento.

### **5.4. Actuar**

Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Si al verificar los resultados se comprueba haber cumplido los objetivos según lo planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios presentados.

En caso contrario, si como resultado de la verificación se comprueba que no ha sido posible lograr lo deseado, será necesario actuar rápidamente y corregir la teoría de solución estableciendo un nuevo plan de trabajo.

#### **5.4.1. Retroalimentación interna y externa respecto al funcionamiento del modelo de atención al cliente**

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

- La retroalimentación puede consistir en:
  - Información traducida: entrega de resultados.
  - Información correctiva: presentación de recomendaciones a través de las cuales se sugieren los aspectos que pueden ser mejorados.
  - Información inmediata: explicación de un concepto al percibir la necesidad de información.
  - Información diferida: presentación de resultados o desempeño al finalizar la actividad o proyecto.
  
- La retroalimentación según su función puede ser:
  - Positiva: implica proporcionar información sobre logros obtenidos o sobre los cambios benéficos que el empleado muestra en su desempeño.

- Negativa: herramienta que se utiliza para corregir conductas a inapropiadas en los empleados.

En la Unidad de Atención al Cliente es fundamental promover la retroalimentación por parte del cliente, lo anterior debido a que la información recibida podrá ampliar el panorama durante la toma de decisiones del proceso de mejora continua. Actualmente se cuenta con la disposición de diversos medios de comunicación oral, escrita y electrónica, la labor radica en sacarles el mejor provecho para beneficio de la empresa.



## CONCLUSIONES

1. El modelo propuesto de atención al cliente permite concebir el servicio como un todo, ya que se enlaza y actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, el recurso humano y el sistema.
2. El análisis situacional permite examinar el panorama considerando todas las partes involucradas. Mediante el análisis causa efecto fueron identificadas y ordenadas todas las causas que contribuyen o dan origen al efecto en estudio: deficiencias en el proceso de atención al cliente, determinando los puntos críticos que afectan al buen desempeño de las áreas evaluadas.
3. La estructura organizacional define la manera en que se divide el trabajo dentro de una organización, en la estructura propuesta se considera una interacción directa de la Unidad de Atención al Cliente con Ventas, Facturación y las diferentes gerencias, centrando formalmente en un puesto ya existente las funciones y responsabilidades inherentes a la Unidad de Atención al Cliente, como la recuperación de cartera y el intercambio de información con el cliente.
4. Como parte de la fase de diagnóstico y debido a que el modelo del triángulo del servicio define los recursos como los sistemas de prestación de servicio que utiliza un empleado en la atención al cliente, se delimitaron tanto la conformación como el funcionamiento y recursos de los departamentos que brindan la atención al cliente.

5. Durante el análisis situacional de la empresa se desarrollaron los flujogramas de los procesos que se llevan a cabo en los departamentos de la empresa que tienen una relación directa con el cliente, como parte integral del modelo propuesto de atención al cliente, y con el objetivo de evaluar e implementar en forma correcta, ordenada y eficiente los procedimientos de servicio y atención al cliente, se plantearon las oportunidades de mejora en los diferentes procedimientos.
  
6. Las estrategias deben estar orientadas hacia los clientes y convertirse en principios de calidad para cada empleado, la Unidad de Atención al Cliente debe contar con estrategias propias que mejoren el desempeño del área, como confiabilidad, respuesta oportuna, empleados conocedores y facultados para suministrar un servicio excepcional, aprovechamiento de la tecnología y comunicaciones adaptando el sistema interno de manera que la información de los clientes pueda comunicarse oportunamente.
  
7. Al implementar el Círculo de Calidad en las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente, se busca aprovechar tanto el potencial creativo e innovador del personal como la retroalimentación del cliente, buscando, analizando y encontrando las soluciones de mejora en los métodos y sistemas de trabajo que deban ser trasladadas a la Gerencia.

## RECOMENDACIONES

1. Documentar y estandarizar las gestiones administrativas de los departamentos que tienen una relación directa con el cliente, delimitando las responsabilidades de cada proceso, de manera que se agilice el flujo de información, determinando los canales de comunicación que se utilizarán para coordinar las diferentes operaciones, en busca de una retroalimentación adecuada y generando valor agregado al servicio.
2. Actualizar el sistema interno que registra y permite visualizar la información técnica y comercial de los clientes, facilitando el acceso en modo de consulta a todo el personal, para un mejor aprovechamiento de la herramienta durante la ejecución de las actividades propias del Departamento Comercial.
3. Centrar formalmente las funciones y responsabilidades de la Unidad de Atención al Cliente en un puesto ya existente, considerando una interacción directa con ventas, facturación y las diferentes gerencias, ya que actualmente la asistente de Gerencia del Departamento Comercial gestiona la recuperación de cartera y concentra gran parte del intercambio de información con el cliente.

4. Aprovechar los medios de comunicación de manera que permitan recabar y analizar la información acerca de la percepción del cliente hacia la empresa, siendo la página electrónica uno de los elementos que deberá recibir mayor atención, ya que en la actualidad es uno de los recursos más valiosos para comunicar y capturar cualquier tipo de información.
5. Implementar los procedimientos desarrollados, considerando como punto de control auditorías periódicas por parte de la Gerencia Comercial, mediante las cuales se corrobore la correcta aplicación y flujo de los mismos.
6. Promover el mejoramiento continuo del Departamento, aprovechando las herramientas tecnológicas con que cuenta la empresa y que representan un valor agregado al servicio, e implementando un programa permanente de capacitación.
7. Como parte de la implementación del Círculo de Calidad es necesario realizar auditorías internas de manera periódica a fin de agregar valor al servicio mejorando las actividades que se relacionan directamente con el cliente, evaluando el sistema de comunicación interno y externo, los tiempos de respuesta, control y documentación de registros.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO ALFARO, Alfonso Esteban. *Implementación de los procesos operativos del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 en la Escuela de Mecánica Industrial*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2011. 95 p.
2. ALVÁREZ IBARROLA, José María; et. al. *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo: Ideas propias, 2006. 136 p.
3. DE LA FUENTE, David; FERNÁNDEZ, Isabel. *Administración de empresas en ingeniería*. España: Universidad de Oviedo, 2006. 227 p.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2004. 369 p.
5. LUCAS, Henry C. *Conceptos de los sistemas de información para la administración*. México: McGraw-Hill, 1983. 551 p.
6. ORTIZ MONTENEGRO, Marco Vinicio. *Manual de normas y procedimientos*. Trabajo de graduación de Lic. en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1984. 107 p.

7. PAZ CASTAÑEDA, Oswaldo René. *Manual de puestos y procedimientos*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 103 p.
8. RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Díaz de Santos, 1995. 413 p.
9. SALGUEIRO ANABIARTE, Amado. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos, 2001. 97 p.
10. VOGT, Hannelore. *El usuario es lo primero: La satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004. 132 p.