



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión  
comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.**

**AUTOR:**

**Patricio Fernando Auqui Quintuña**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**Ingeniero en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Econ. Govea Andrade Flor Karina, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**17 de febrero de 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Auqui Quintuña, Patricio Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Govea Andrade Flor Karina, PhD**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza Lucia, Mgs**

**Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Auqui Quintuña Patricio Fernando**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2022**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Auqui Quintuña Patricio Fernando**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Auqui Quintuña Patricio Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2022**

**AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Patricio Fernando Auqui Quintuña**

## REPORTE URKUND

**URKUND**

Lista de fuentes Bloques

rina Govea Andrade (karina\_govea)

<b>Documento</b>	<a href="#">patricio.auqui_100%.docx</a> (D127729439)
<b>Presentado</b>	2022-02-12 10:47 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	patricio.auqui@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	karina.govea.ucsg@analysis.orkund.com

1% de estas 56 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
> [ ]	<a href="https://www.emerald.com/...">https://www.emerald.com/...</a> ✓
[ ]	<a href="https://ruomo.lib.uom.gr/b...">https://ruomo.lib.uom.gr/b...</a> ✓
[ ]	<a href="https://repositorio.ucv.edu...">https://repositorio.ucv.edu...</a> ✓
[ ]	<a href="https://virtual.cuautitlan.u...">https://virtual.cuautitlan.u...</a> ✓
[ ]	<a href="https://www.emerald.com/...">https://www.emerald.com/...</a> ✓

recurso humano del departamento comercial desempeña un rol trascendente en el progreso institucional; según la información proporcionada por la empresa

0 Ad Ayuda abierta



f. \_\_\_\_\_  
Econ. Karina Govea Andrade, PhD.



f. \_\_\_\_\_  
Patricio Fernando Auqui Quintuña

## **AGRADECIMIENTO**

Un reconocimiento a cada uno de los docentes de la Universidad que han compartido sus conocimientos y experiencias en la formación de mis estudios.

Mis agradecimientos a Daniela Sánchez, esposa y amiga quien me motivo en los momentos difíciles para continuar con mis estudios, a mis dos personas favoritas Daniela Sarahí y María Emilia; quienes son el motor que me impulso para seguir adelante en la formación profesional.

Gracias a mi familia, que con su empuje han apoyado cada una de las etapas de mi formación.

A ti madre querida que siempre has estado a mi lado ofreciéndome tu amor y compañía mil gracias por estar allí.

Agradezco a quien ha forjado mi camino y siempre me ha llevado por el sendero correcto, a ti querido Dios, quien está conmigo en todo momento abriéndome las puertas para continuar adelante en el proyecto de mi vida.

## **DEDICATORIA**

Ofrezco esta tesis a todas aquellas personas que dudaron y no creyeron en mí, aquellos que esperaban que fracasara en la culminación de mis estudios académicos, aquellos que me retiraron su apoyo por crearme incapaz y a todos aquellos que pensaron que declinaría en la lucha.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ph.D. Carmen Padilla**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs., Lucía Magdalena Pico Versoza. Ec**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Lorena Bernabé**

OPONENTE



## CALIFICACIÓN

Guayaquil, 17 de febrero de 2022

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE A-2021**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo, **Econ. Flor Karina Govea Andrade**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTORA del proyecto de grado del **Sr. Patricio Fernando Auqui Quintuña**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador Ph.D. Danny Arévalo Avecillas, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.”**, por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

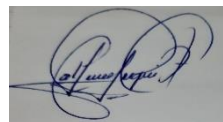
Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.**

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **9/10; Nueve sobre Diez**

Atentamente,



**Econ. Karina Govea Andrade**  
**PROFESOR TUTORA**



**Patricio Auqui Quintuña.**  
**AUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	2
Contextualización del problema que se investiga.....	2
Antecedentes del problema.....	4
Definición del problema.....	7
Justificación.....	8
Importancia y naturaleza de la Investigación.....	11
Objetivos.....	12
<i>Objetivo General</i> .....	12
<i>Objetivos Específicos</i> .....	12
Pregunta de Investigación.....	12
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Bases teóricas.....	13
<i>Sector eléctrico en el país</i> .....	13
<i>Gestión comercial</i> .....	18
<i>Mejora de procesos</i> .....	25
Marco referencial.....	42
Marco legal.....	47
<i>Constitución del Ecuador</i> .....	47
<i>Ley Orgánica de Servicio Público</i> .....	48
<i>Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público</i> .....	48
<i>ISO 9001</i> .....	48
Marco conceptual.....	49
<i>Organización</i> .....	49
<i>Administración</i> .....	50
<i>Desarrollo organizacional</i> .....	50
<i>Estandarización</i> .....	51
<i>Estandarización de procesos</i> .....	51

<i>Calidad del proceso</i> .....	51
<i>Estandarización de los servicios</i> .....	52
CAPÍTULO II .....	53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
Diseño de Investigación .....	53
Enfoque de la investigación .....	54
Tipo de Investigación .....	54
Recolección de la información área comercial.....	54
Operacionalización de las Variables .....	55
Técnicas e instrumentos de la investigación .....	57
Técnicas de recolección de datos .....	57
Resultados .....	58
CAPÍTULO III .....	66
PROPUESTA METODOLÓGICA.....	66
Empresa Eléctrica Azogues.....	66
Departamento comercial de la Empresa Eléctrica Azogues.....	66
Procesos del departamento comercial de la EEA .....	73
<i>Detalle proceso de consulta de usuario</i> .....	75
<i>Detalle proceso nuevo contrato en punto de suministro existente</i> .....	79
<i>Detalle proceso reclamación para cuentas activas</i> .....	81
Procesos complementarios .....	82
<i>Procesos complementarios de consulta de usuario</i> .....	82
Procesos complementarios de nuevo contrato en punto de suministro existente .....	86
<i>Procesos complementarios de reclamación para cuentas activas</i> .....	90
Conclusiones .....	95
Recomendaciones.....	97
Bibliografía .....	98
Anexos .....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Empresas eléctricas de Ecuador</i> .....	2
<b>Tabla 2</b> <i>Procesos que se desarrollan en la EEA</i> .....	17
<b>Tabla 3</b> <i>Enfoques organizativos</i> .....	26
<b>Tabla 4</b> <i>Organización funcional frente a organización por procesos</i> .....	27
<b>Tabla 5</b> <i>Organización centrada en la tecnología de información y en la empresa</i> .....	39
<b>Tabla 6</b> <i>Resumen Marco Referencial</i> .....	45
<b>Tabla 7</b> <i>Operacionalización de las Variables</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Índice de satisfacción del consumidor</i> .....	70
<b>Tabla 9</b> <i>Datos actualizados hasta 2019</i> .....	71
<b>Tabla 10</b> <i>Solicitudes generadas en 2019</i> .....	71
<b>Tabla 11</b> <i>Actualización de datos</i> .....	84
<b>Tabla 12</b> <i>Asignación y control de órdenes de trabajo</i> .....	88
<b>Tabla 13</b> <i>Procedimiento para reclamación para cuentas activas</i> .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Cinco ejes de la EEA</i> .....	14
<b>Figura 2.</b> <i>Estructura organizativa del EEA</i> .....	16
<b>Figura 3.</b> <i>Enfoque del proceso</i> .....	30
<b>Figura 4.</b> <i>Procesos Empresa Eléctrica Azogues</i> .....	36
<b>Figura 5.</b> <i>Calidad del servicio área comercial</i> .....	58
<b>Figura 6.</b> <i>Aspectos que deben ser atendidos</i> .....	59
<b>Figura 7.</b> <i>Procesos desarrollados en la empresa</i> .....	60
<b>Figura 8.</b> <i>Capacitación para atender al cliente</i> .....	60
<b>Figura 9.</b> <i>Información de los procesos implementados</i> .....	61
<b>Figura 10.</b> <i>Mejoras en la gestión comercial</i> .....	62
<b>Figura 11.</b> <i>Procesos que deben ser mejorados</i> .....	62
<b>Figura 12.</b> <i>Indicadores de gestión</i> .....	63
<b>Figura 13.</b> <i>Herramienta SAP CIS-CRM</i> .....	64
<b>Figura 14.</b> <i>Es necesario la mejora de procesos.</i> .....	65
<b>Figura 15.</b> <i>Encuesta de satisfacción al consumidor</i> .....	70
<b>Figura 16.</b> <i>Resolución de reclamos</i> .....	72
<b>Figura 17.</b> <i>Procesos de consulta de usuario</i> .....	74
<b>Figura 18.</b> <i>Procesos de nuevo contrato en punto de suministro existente</i> .....	78
<b>Figura 19.</b> <i>Procesos de reclamación para cuentas activas</i> .....	80

<b>Figura 20.</b> <i>Procesos complementarios para consulta de usuario (Flujograma actualización de datos)</i> .....	83
<b>Figura 21.</b> <i>Procesos complementarios para contrato en punto de suministro existente (Asignación y control de órdenes de trabajo)</i> .....	87
<b>Figura 22.</b> <i>Procesos complementarios para reclamación para cuentas activas (asignación - control de órdenes de cortes y reconexiones)</i> .....	91

## **Resumen**

La presente propuesta metodológica tuvo como objetivo diseñar procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A. Para ello, se realizó una revisión de literatura; además, se aplicó metodología cuantitativa, a través de la administración de una encuesta dirigida a 9 personas que laboran en el departamento comercial. Los principales resultados determinaron que frecuentemente se informa sobre la eficiencia de los nuevos procesos implementados en el sistema de gestión comercial (78%); por otro lado, se indica mejorar los procesos concernientes con relación a la actualización de datos (45%). Sobre esta base, se diseñó una propuesta para mejorar la eficiencia operativa del área comercial, considerando los servicios de atención al cliente; acometidas y medidores; además de recaudación y gestión de cartera. De estos servicios, se trabajó con los procesos de consulta de usuario; contrato en punto de suministro existente y reclamación para cuentas activas. El trabajo concluye en que la gestión comercial y los procesos en el EEA, facilitarían el desarrollo de las actividades en torno a la organización departamental; por ello, la necesidad de disponer de un proceso estandarizado y completo de tal manera que sea posible localizar idóneamente las áreas más críticas del departamento.

**Palabras claves:** Procesos, complementarios, gestión, comercial.

## **Abstract**

The objective of this methodological proposal was to design complementary processes for the improvement of the commercial management of Empresa Eléctrica Azogues C.A. For this purpose, a literature review was carried out; in addition, a quantitative methodology was applied through the administration of a survey directed to 9 people working in the commercial department. The main results determined that the efficiency of the new processes implemented in the commercial management system is frequently reported (78%); on the other hand, it is indicated to improve the processes related to data updating (45%). On this basis, a proposal was designed to improve the operational efficiency of the commercial area, considering the services of customer service, connections and meters, as well as collection and portfolio management. Of these services, we worked with the processes of user consultation, contract at the existing supply point and claims for active accounts. The work concludes that the commercial management and the processes in the FSS would facilitate the development of the activities around the departmental organization; therefore, the need to have a standardized and complete process in such a way that it is possible to locate the most critical areas of the department.

**Keywords:** Processes, complementary, management, commercial.



## Introducción

### Contextualización del problema que se investiga

El sector eléctrico figura como uno de los sectores estratégicos más importantes para el desarrollo del país, el estado ha incorporado en sus presupuestos anuales cantidades de capital público con el propósito de cumplir el uno de los objetivos nacionales destinados al cambio de matriz energética. Sobre esta base, se ha destinado un Plan de Electrificación, cuya inversión bordea los 11 mil millones de USD; particularmente en actividades de distribución energética dicha inversión representa el 29% (Plan Maestro de Electricidad, 2020).

Así pues, desde 2013 para dar lugar a las actividades de distribución energética, se ha organizado a nivel nacional las empresas que proveen servicios básicos de energía eléctrica; en la actualidad estas se encuentran en Ambato, Azogues, Cotopaxi, Galápagos, Quito, Riobamba, y Santo Domingo. Este servicio eléctrico se ha dividido en dos grupos, el primero es el Consejo Nacional de Electricidad (CNL) y las Empresas Eléctricas (EE) (Ministerio de Sectores Estratégicos, 2020). A continuación, se presenta una tabla con las distribuidoras de energía en el país (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Empresas eléctricas de Ecuador*

<b>Grupo</b>	<b>Distribuidora</b>
Consejo Nacional de Electricidad	Los Ríos
	Milagro
	Sucumbíos
	Manabí
	Esmeraldas
	Santo Domingo
	El Oro
	Guayas Los Ríos
	Bolívar
	Santa. Elena

Empresas Eléctricas	Azogues
	Guayaquil
	Quito
	Riobamba
	Centro Sur
	Sur
	Cotopaxi
	Norte
	Galápagos
	Ambato

---

*Nota:* Tomado de Ministerio Coordinaron de Sectores Estratégicos, por CONELEC, 2020, <https://www.regulacioneolica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Vol4-Aspectos-de-sustentabilidad-y-sostenibilidad-social-y-ambiental.pdf>

Todas estas organizaciones se encuentran direccionadas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas; en este sentido, el art. 20 estipula que su principal hito es la profesionalización y la capacitación constante del personal; así como el desarrollo de medios y herramientas que permitan afianzar un óptimo crecimiento organizacional.

Dentro de las empresas de distribución eléctrica se hace mención a la Empresa Eléctrica Azogues C.A. (EEA). Esta organización se encuentra constituida dentro del ámbito de servicios y pretende llegar a la ciudadanía del cantón Azogues y Déleg con el servicio eficiente y efectivo de electricidad. La empresa por la necesidad inherente a su operación se encuentra dividida conforme con su organigrama estructural en: Departamento de Comercialización, Departamento Técnico, Departamento Financiero, bajo la dirección de la Junta de Accionistas y manejado administrativamente por la Gerencia con el apoyo de asesoría técnica y jurídica.

Cada uno de los departamentos son cruciales en el engranaje empresarial que permite que, se llegue a cumplir con los objetivos de visión y misión empresarial. Su propósito se centra en la constante mejora de sus procesos de tal suerte que la eficiencia les permita llegar a un mayor número de usuario evitando la pérdida de recursos y problemas de orden legal y administrativo. Al ser una empresa inmersa dentro del Ministerio de Energía, esta se rige a determinados parámetros y directrices estipulados

desde planta central, pero a su vez tiene un margen de autonomía operativa por lo que siempre ha buscado el desarrollo y crecimiento sostenido.

Considerando la importancia del departamento de comercialización dentro de la empresa, se ha previsto llevar a cabo un estudio que permita dar propuestas claras de implementación de procesos complementarios para la mejora de la gestión comercial.

### **Antecedentes del problema**

El departamento comercial de cualquier organización está conformado por varias actividades y procesos que permiten a la empresa desarrollarse de forma eficiente, tomando en cuenta el apoyo de estrategias (Aures & Salazar, 2017). Este departamento ocupa un lugar importante dentro del esquema empresarial de cualquier Organización; por este motivo, es trascendente considerar las subfunciones que se llevan a cabo en el área, además de establecer el nivel de responsabilidad de cada trabajador dentro de esta (Villanueva, 2017).

Así pues, el departamento comercial tiene como propósito dar a conocer los servicios o productos que se comercializa por medio de actividades de promoción o publicidad. También actualiza los servicios o productos conforme con las necesidades de su público; gestiona la relación entre empresa y cliente; pero particularmente su función se centra en lograr una mayor rentabilidad en la organización (Martínez, Ocegueda, Aldana, & Rivera, 2020).

Para alcanzar los propósitos del departamento comercial, es necesario disponer de un equipo capacitado y motivado; sin embargo, es mucho más importante hacer uso de técnicas y estrategias comerciales idóneas. Y es que, en la actualidad, vastas metodologías comerciales pueden ser empleadas para mejorar los procesos; por ello, es importante seleccionar aquellas que otorguen mejores resultados para los servicios que ofrece la empresa (Aguirre & Pérez, 2017).

Los procesos de comercialización dentro de la empresa se vieron implementados de una manera más prolija y eficiente con el nuevo sistema SAP, que como ya se lo expresó, viene a direccionar en un solo canal los diversos procesos. Si se toma en cuenta lo antes expresado, es importante mencionar que el departamento comercial de la Empresa Eléctrica Azogues debe considerar en mayor medida la gestión y aplacarse en cierto modo hacia la fidelización. Pues al ser la única empresa proveedora de energía a los usuarios,

no pueden buscar otra empresa, con lo que se pierde el sentido de competencia, aspecto que puede resultar muy positivo; pero al mismo tiempo, es necesario constituirse en un lastre, pues al considerar al cliente seguro, se podría correr el riesgo de bajar la calidad en el servicio.

Dentro de las limitaciones que se pudieron encontrar en este proceso de investigación se tiene la poca colaboración de algunos usuarios para responder preguntas que ellos las consideran demasiado técnicas y difíciles en torno al sistema de gestión comercial. En segundo lugar, se ha podido tener como limitante los procesos de comunicación entre los distintos departamentos e incluso dentro del mismo departamento de gestión comercial, debido al sigilo en la información, aspecto que ha redundado en la incorporación de técnicas que investigan la observación directa.

Una tercera limitante se centra en el tiempo que conlleva la investigación del sistema SAP CRM, ya que determinar los procesos faltantes y aplicar propuestas a estos procesos requieren de un mayor tiempo para conocer resultados de su efectividad; es por ello que se deja abierta la posibilidad de continuar con la investigación a nivel de proyectos empresariales en el área de gestión comercial.

Todos estos problemas y problemáticas, traen consigo una débil atención al cliente, puesto que, en instancias, existen tiempos de espera prolongados cuando los servicios que se proporcionan no son entregados en un lapso considerable.

Por otro lado, al existir una frágil estandarización de procesos la eficiencia del departamento comercial se ve disminuida; además, es evidente que en los procesos administrativos del área hace falta una mejor planeación, organización, dirección y control de las actividades que se llevan a cabo.

Así también, no existe una visualización total de los pasos que se realizan en cada proceso comercial; evidencian pocas vistas detalladas en cuanto a procesos y subprocesos. Del mismo modo, hay una carente información relacionado a tareas y equipos de trabajo; todos estos aspectos generan un impacto negativo en el desarrollo de las actividades comerciales.

En este sentido, es necesario llevar a cabo una mejora en los procesos efectuados en la gestión comercial; esta propuesta traerá consigo aspectos positivos para el departamento, principalmente porque daría lugar al cálculo y estimación sobre funciones,

operaciones e incluso sobre insumos que se requieren. Se trabajaría con mayor precisión, pues el equipo de trabajo podría conocer que hacer, cómo, cuándo y dónde; dado que en varias ocasiones el personal del área no sabe cómo actuar ante problemas o requerimientos suscitados por el cliente.

Según el aporte de Chávez et al. (2018) una mejora de procesos permitiría, de forma coordinada, que el desarrollo de actividades se efectúe homogéneamente; la ventaja de mejorar estas actividades ya implementadas en la organización posibilitaría un óptimo nivel comunicativo entre todo el personal que labora en la empresa. Aquello, traería consigo un trabajo continuo con un mismo propósito por ejecutar, propiciando así, el uso idóneo de los recursos para el incremento de la productividad.

De acuerdo con Chávez (2018) el uso de nuevos procesos de forma empírica impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales; en este sentido, es importante que se informe a los trabajadores acerca de la estandarización instaurada. Pues de lo contrario, se verían afectadas las actividades de la empresa, debido a que no sería posible satisfacer los requerimientos de los usuarios, principalmente cuando estas tareas están vinculadas a las tecnologías de información (TIC's), en razón de que por lo general carecen de programación, procedimientos o guías que cumpla con los requerimientos del cliente.

A la vista de estos dos ejemplos, parece indiscutible que un correcto desarrollo de procesos y estandarización de los mismos, puede generar beneficios organizacionales. Por tanto, son una garantía de eficiencia para la organización que las aplica, fortaleciendo así su competitividad. El recurso a la estandarización se justifica, en parte, por esta necesidad de desempeño empresarial; así, la gestión se convierte en la forma de dirigir una organización, planificar su desarrollo, organizar sus actividades y controlar sus resultados.

Con base en lo expuesto en líneas anteriores, la optimización de un proceso de trabajo administrativo requiere el establecimiento de un sistema de gestión de calidad dentro de la función administrativa. La mejora de procesos se vuelve entonces inseparable de la función administrativa porque se aplica a todos sus componentes y contribuye a mejorar la eficiencia de cada uno de ellos:

- Una tarea que corresponde a la actividad de un empleado en un momento dado y que debe llevarse a cabo en un tiempo determinado;

- Una estación de trabajo que consta de un conjunto de tareas;
- Un procedimiento que corresponde al contenido preciso y detallado de una tarea;
- Un procedimiento que enumera todas las tareas a realizar para realizar un producto o servicio;
- Un proceso que incluye todos los procedimientos a implementar en una o más estaciones de trabajo.

La estandarización en el departamento comercial de la EEA adquiere aquí todo su significado cuando permite normalizar toda una serie de operaciones descritas en forma textual o visual que permiten la realización de una tarea administrativa, ya se trate de operaciones realizadas en una estación fija o encadenada operaciones.

### **Definición del problema**

Según lo estipulado en el Plan de Electrificación, en la actualidad, se ha observado una serie de disimetrías en las empresas eléctricas del país, además de resultados de gestión poco favorable en la mayor parte de estas organizaciones. Por este motivo, se ha visto en la necesidad de buscar alternativas de cambio, como la instauración de modelos de gestión fundamentados en óptimas prácticas empresariales a nivel mundial, permitiendo una mayor eficiencia en la distribución eléctrica para convertirse en el motor de desarrollo del país.

Para alcanzar este propósito, es necesario una vasta confiabilidad de la información para lograr una correcta toma de decisiones y con ello ser capaz de organizar planes de acción que incidan en aspectos como: Disminución de pérdidas; mejorar la calidad del servicio eléctrico; atención del usuario; satisfacción del usuario; mejoras en la recaudación; optimización de gastos operacionales, y otros.

La Empresa Eléctrica Azogues (EEA) se encuentra ubicada en el cantón Azogues Provincia del Cañar, en la actualidad cuenta con 39787 abonados, los cuales obtienen un servicio de energía eléctrica en los sectores urbano, rural y urbano marginal, con consumos aproximados que van desde 10 kWh a nivel domiciliario en zonas pobres y rurales, hasta consumos que superan los 500 kWh a nivel institucional y empresarial.

Los procesos comerciales existentes en la EEA, en su gran mayoría, se encuentran automatizados de forma parcial, ocasionando una dualidad de funciones y falta de

comprensión de los mismos, ya que estos procesos no se encuentran totalmente definidos. La escasez de un modelo de procesos personalizado genera demora en la ejecución de las actividades, dificultando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En lo que respecta al área de comercialización de la empresa eléctrica Azogues, a partir de junio de 2021 se viene aplicando el sistema SAP CRM. Este sistema gestiona los procesos relacionado con atención de clientes, medición a facturación, recaudación y gestión del cobro, gestión de pérdidas comerciales, gestión de grandes consumidores, gestión de equipos de medidas, órdenes de trabajo.

El SAP CRM se caracteriza por ser un sistema global que permite a cualquier empresa gestionar su área comercial, no obstante, el problema radica en que esta plataforma no es personalizada; es decir destinada hacia los requerimientos de la empresa eléctrica. En este sentido, el sistema no es capaz de cumplir con otras funciones y eventualidades propias de la EEA; por lo que el personal que labora allí debe ingeniarse nuevas formas para solventar imprevistos. De allí la necesidad de implementar procesos complementarios para mejorar el sistema ya instaurado en la empresa.

Se ha podido evidenciar que en la empresa existe una serie de problemas relacionados con el proceso de actualización de datos; falta de información al usuario a la hora de tramitar un servicio, pues en instancias resulta complicado informar sobre el estado de la solicitud o requerimiento. Así también, se dispone de un proceso interno para la revisión y aprobación de diseños eléctricos incompleto (Empresa Eléctrica Azogues, 2021). Todos estos procesos de gestión fortalecerán el área de comercialización, pero al mismo tiempo han permitido determinar que no todos los aspectos son capaces de mejorar la gestión comercial, de allí que se ha encontrado como problema fundamental la carencia de algunos procesos que, conjuntamente con la ya explícitos en el SAP, serían de gran utilidad en la mejora de la gestión comercial, dando lugar a la eficiencia de la comercialización en la Empresa Eléctrica Azogues.

### **Justificación**

Es condición fundamental de la Empresa Eléctrica Azogues el brindar a sus clientes un servicio de eficiencia, calidad y satisfacción. Por este motivo es indispensable que la empresa en el área de comercialización y de servicio al cliente maneje con eficiencia

la trilogía comunicativa desde la empresa hacia el cliente; desde el área de comercialización hacia el área técnica y de esta hacia el servicio al cliente. De tal manera que este juego de comunicación permita mantener la confianza del usuario y se disminuya el estrés que provoca un problema eléctrico de pago comercial, facturación, etc.

Sobre esta base, la investigación se justifica desde el criterio de que el sistema de gestión y comercialización SAP CRM, en la actualidad, pretende mejorar la calidad del servicio de todas las empresas eléctricas del Ecuador optimizando los procesos internos de cada uno de ellos. Sin embargo, a estos procesos les hace falta incorporar procesos complementarios lo que otorgaría una mayor eficiencia en las actividades comerciales de la EEA. Así pues, se pretende determinar las falencias existentes y proponer algunos procesos complementarios para el mejoramiento en el servicio y la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues.

El presente trabajo de tesis se presenta como una alternativa para que las y los servidores de las empresas públicas de distribución de energía eléctrica administren los recursos estatales invertidos en esta actividad bajo los principios de eficiencia y eficacia, contribuyendo de esta manera para el logro de objetivos nacionales.

En este sentido, esta propuesta debe ser capaz de integrar procesos, componentes o módulos y que se base en la designación de competencias en los procesos ya instaurados. De esta manera, será posible maximizar la gestión y la funcionalidad del sistema comercial de la EEA. Es por este motivo, que la propuesta metodológica tomará en consideración las siguientes estrategias: Generación de una sinergia entre el área comercial de la EEA; mejorar los procesos ya establecidos, igualar procesos, atención y tecnología; favorecer la capacitación y desarrollo del talento humano.

Siendo así, esta propuesta metodológica pretende mejorar los procesos comerciales de la empresa de distribución eléctrica de Azogues, a partir del diseño de nuevos procesos complementarios a los ya instaurados dentro del fortalecimiento de la gestión comercial. Para el desarrollo de esta propuesta, es importante el uso de normas y estándares enfocados en el desarrollo de procesos organizacionales, particularmente IEC 61968, además de la necesidad de integrar los procesos comerciales a los procesos complementarios.



Los beneficios que se esperan obtener una vez culminado este proyecto son: mejorar sistemáticamente la gestión comercial de la EEA; obtener un control idóneo de los procesos operativos de la EEA; integrar criterios informativos y de gestión, para adquirir una visión global de la situación; incorporar una gestión eficaz de clientes ya sean personas naturales, jurídicas, organismos entre otros y establecer formas diversas formas de pago.

En lo que concierne a la justificación de la necesidad, esta propuesta metodológica pretende establecer un impulso dentro del departamento comercial, considerando normativas y políticas en pro del mejoramiento del servicio, fortaleciendo el uso adecuado del talento humano, así como el uso de materiales y recursos financieros. Del mismo modo, esta propuesta se relaciona directamente con el usuario y con el protagonismo que este se dispone en torno al uso de servicio que demanda. Todo esto, posibilitaría un apoyo más eficaz en relación al manejo de cartera y control del empleo de recursos vinculado con la oferta de servicios comerciales.

También, a través de este trabajo se pretende incrementar la productividad operativa y la satisfacción de los consumidores; disminuir la entrada de errores dentro del sistema; fortalecer la satisfacción del cliente a través de los servicios que la EEA oferta; brindar a los usuarios un servicio de calidad y atención personalizada acorde a las necesidades de estos; controlar todos los procesos que se vinculan con el área comercial y promover las relaciones entre el usuario y la EEA.

Los beneficiarios de este trabajo en primer lugar serían los usuarios del servicio eléctrico, pues se podrá optimizar tiempos de esperas en las diligencias que realice el departamento comercial. Además, los usuarios podrán obtener una atención y servicio de calidad. Por otro lado, el beneficiario también sería la Empresa Eléctrica Azogues, puesto que una vez instaurados los procesos complementarios, será posible satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente, elemento que otorgaría mayor credibilidad sobre sus servicios.

El impacto investigativo de este trabajo es contribuir con una solución a la actual problemática de este departamento, para que cualquiera de estas empresas pueda seguir y aplicar este modelo de gestión con la seguridad de conseguir los objetivos deseados.

El presente trabajo de investigación constituirá una aportación práctica y servirá como modelo para la aplicación en otras corporaciones nacionales de electricidad y de distribución de energía, mismo que apoyará a la fluidez informativa sobre la importancia de los procesos comerciales. En otras palabras, se puede tomar como referencia para mejorar los procesos y la calidad del servicio al cliente, así como su elemento comercial.

Esta investigación será factible y viable, pues se dispone del apoyo de la Empresa Eléctrica de Azogues; además se cuenta con el apoyo de la tutora de este trabajo quien encaminará las acciones investigativas para poner en prácticas los conocimientos adquiridos como un futuro profesional.

### **Importancia y naturaleza de la Investigación**

El tema que se propone es de vital importancia ya que, sin una correcta gestión comercial, a una empresa le resulta complicado cumplir con los objetivos propuestos. En este sentido, los procesos complementarios en el departamento comercial de la EEA darían lugar a una óptima planificación y organización del departamento; por otro lado, también permitiría afianzar un instrumento informativo para el control, el cual visibiliza el manejo de las fuerzas comerciales en esta empresa.

Toda organización ha sido creada con la intención de obtener una utilidad, por este motivo es importante mantener una continua evaluación que permita definir los problemas existentes y proponer soluciones rápidas. Así pues, el diseño de procesos complementarios mejoraría en gran medida la problemática detectada en la EEA.

Por medio de este proceso investigativo, el beneficio como estudiante, e investigador, incrementaría los conocimientos académicos recibidos durante la formación profesional los cuales se vinculan de una forma teórica y práctica encaminada a la realidad del mundo administrativo.

Además, es un aporte de esencial importancia para la empresa, objeto de estudio, debido a que aquello permitiría mejorar el entorno laboral del departamento comercial por medio de la comunicación, organización, productividad y en un futuro sería posible mejorar la rentabilidad no solo del departamento, sino de la EEA en general.

Esta propuesta metodológica sería capaz de mejorar la planificación y organización del departamento comercial de la empresa; esta implementación es importante dado que permitiría obtener un óptimo incremento a futuro, lo que será de gran

beneficio para la empresa. Por otro lado, también sería posible obtener una herramienta informativa que permite manejar y desarrollar las funciones de la EEA.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Proponer nuevos procesos complementarios al sistema de gestión comercial SAP CRM, para mejorar la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues S.A.

### ***Objetivos Específicos***

1. Realizar una revisión de literatura que permita establecer la importancia de la gestión comercial y de los procesos en una organización.
2. Desarrollar un marco teórico y metodológico para obtener información sobre la situación actual de los procesos comerciales que se realiza en la Empresa Eléctrica Azogues S.A.
3. Proponer nuevos procedimientos para mejorar la eficiencia operativa del área comercial de la Empresa Eléctrica Azogues.

## **Pregunta de Investigación**

¿Son necesarios los procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues, a partir del sistema SAP?

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla una recopilación de investigación para la debida sustentación de este trabajo; de esta forma, se da lugar al cumplimiento del primer objetivo específico. Por otro lado, este marco teórico pretende brindar una visión más amplia del contexto a investigar, de modo que se obtenga una mejor comprensión sobre la conceptualización y teorías acerca de los procesos que se llevan a cabo en el área comercial, para así plantear una solución óptima en la propuesta metodológica.

#### **Bases teóricas**

##### *Sector eléctrico en el país*

Es necesario exponer que las empresas públicas de generación se caracterizan por ser las proveedoras de electricidad del país más importantes, puesto que suelen aportar el 90% de su producción. Cada una de las empresas eléctricas se organiza de la mejor manera posible para brindar a sus clientes un servicio eléctrico de calidad (Recursos y Energía, 2021).

Considerando este precedente, el sector eléctrico en el país figura como uno de los impulsores con mayor relevancia que se enfoca en el desarrollo de Ecuador. La trascendencia de enfocarse en las actividades energéticas desempeña un rol importante dentro de la productividad nacional. Este durante varios años ha sufrido de cambios tanto internos como externos; sin embargo, con el paso de los años ha tenido nuevas incursiones en torno al desarrollo tecnológico para el control de procesos (Vera, Balderramo, Pico, Rodríguez, & Dávila, 2019).

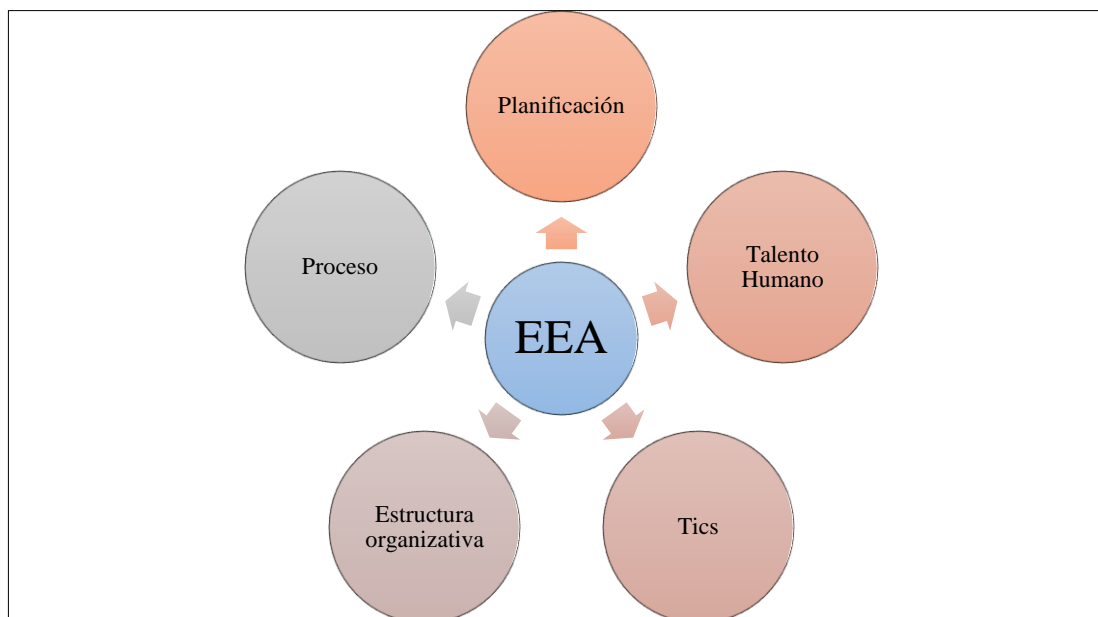
Varias de las empresas eléctricas del país, poseen hasta la fecha procesos incorporados por el ex Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL, los cuales han sufrido paulatinas modificaciones. Este cambio progresivo de procesos se debe al crecimiento constate de la población y del consumo de energía, además de los nuevos programas instaurados por los gobiernos y la implementación de los marcos legales; como consecuencia, se ha tratado de mejorar la continuidad del servicio eléctrico en todo el país. Así pues, se trabaja en pro de la atención al cliente, calidad de productos o servicios y seguridad personal (Bazante, 2020).

## Empresa Eléctrica Azogues:

Para determinar el diagnóstico actual de la EEA, es importante determinar las capacitaciones y limitaciones existentes, así como su forma de operación. La institución hace uso de cinco ejes que se estipulan a continuación:

### Figura 1.

*Cinco ejes de la EEA*



*Nota:* Tomado de Plan estratégico EEA, por Empresa Eléctrica Azogues, 2018, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

### Planificación:

La EEA dispone de planes estratégicos institucionales, los cuales se alinean a las políticas establecidas por el Plan Nacional del Buen Vivir; por lo que suelen ser evaluados de forma periódica, permitiendo analizar el cumplimiento de metas establecidas en los objetivos estratégicos. Así pues, se figura como un instrumento para la gestión administrativa y la correcta toma de decisiones.

Es importante indicar que la planificación de la EEA se efectúa con base en el recurso financiero otorgado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Por otro lado, el gasto operacional, aunado a la calidad y expansión del servicio, se encuentra reglamentado por la Agencia de Regulación y Control.

A partir del año 2013, la EEA hace uso de plataformas para el seguimiento como el Gobierno por Resultados (GPR) de esta manera han dado lugar al cumplimiento de objetivos encaminados en una correcta administración institucional. Los resultados otorgados por la empresa estipulan un crecimiento en los siguientes aspectos:

- Aumento en la satisfacción del consumidor.
- Instauración de medios informativos y comunicativos idóneos.
- Incentivo del uso de energía amigable con el ambiente.
- Mejoras en la calidad del servicio.
- Implementación de un sistema de gestión de procesos.
- Fortalecimiento institucional (Empresa Eléctrica Azogues, 2018).

#### **Talento Humano:**

La EEA dispone de un total de 154 trabajadores, de estos 70 son empleados se encuentran amparados por el Código Laboral; mientras que 84 de ellos tienen un contrato ocasional, son funcionarios de carrera y tiene nombramiento provisional. En lo que respecta al nivel de instrucción un 6.4% pertenece al primer nivel; 30.5% al segundo; 53.9% tercer y 9% cuarto nivel.

#### **Tecnologías de la información y Comunicaciones:**

La EEA dispone de una infraestructura tecnológica idónea a sus necesidades contemporáneas. Con el propósito de mejorar de gestión administrativa en las empresas eléctricas a nivel nacional, las instituciones firmaron un Convenio Interinstitucional para fortalecer la distribución de energía en el país.

Es por este motivo, que los sistemas comunicativos de la EEA están entrelazados a través de instrumentos tecnológicos para la transmisión y recepción informativa del lugar. Este sistema comunicativo desempeña un rol trascendente a la hora de proporcionar información sobre los procesos que transcurren en el departamento comercial de la empresa.

#### **Estructura organizacional:**

En concordancia con el cuerpo legal institucional, la estructura de la EEA está basada en los siguientes elementos:

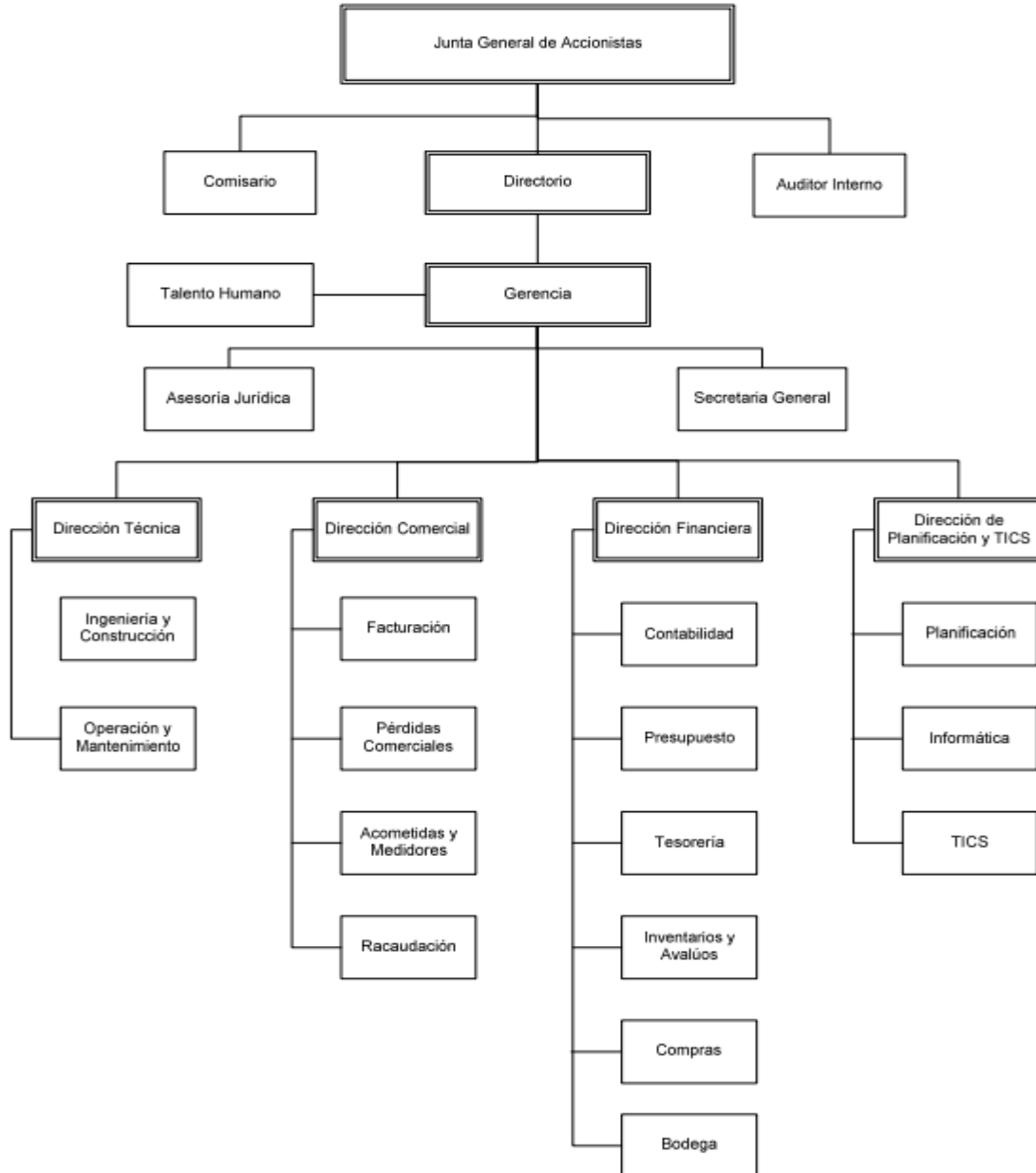
- Escritura de constitución de la organización.
- Estamento social.

- Clasificación y valoración del puesto.
- LOSEP.

Hasta la fecha, la EEA presenta una estructura organizativa en forma vertical que se presenta en la siguiente figura:

**Figura 2.**

*Estructura organizativa de la EEA*



*Nota:* Tomado de Plan estratégico EEA, por Empresa Eléctrica Azogues, 2018, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

No obstante, se debe indicar que la EEA trabaja para direccionar sus operaciones hacia un sistema de gestión fundamentado en procesos, para ello es posible identificar los procesos importantes del mapa de procesos que pueden ser detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Procesos que se desarrollan en la EEA*

<b>Tipo de Proceso</b>	<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>
<b>Sustantivo</b>	Distribución	Diseño del sistema
		Control operativo del sistema
		Mantenimiento del sistema
	Comercialización	Servicio
		Venta de energía
		Control y mantenimiento de la medición
<b>Adjetivos</b>	Finanzas y contabilidad	Presupuestos
		Contabilidad
		Control bancario
		Administración de equipos
	Administración del talento humano	Administración del recurso humano
		Administración de seguros
	TICS	Desarrollo de Software
	Mantenimiento y Soporte	
	Administración	

*Nota:* Tomado de Plan estratégico EEA, por Empresa Eléctrica Azogues, 2018, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

Como se observar en la tabla 2, el macroproceso de comercialización, se refiere a las actividades que se desarrollan en el departamento comercial de la EEA.



### ***Gestión comercial***

Toda y cualquier acción en la creación y desarrollo de una actividad comercial se basa en la plena satisfacción del público objetivo al que se dirige, por lo que cualquier organización, institución o forma de negocio, formal o informal, debe tomar como norma la práctica de la excelencia en la prestación de servicios, en la forma, lugar, estructural y operativamente, si quiere sobrevivir en un entorno competitivo.

Además, es importante manifestar que por experiencia práctica se puede decir que el servicio al cliente es la puesta en marcha de todos los medios posibles para dar satisfacción al consumidor, ofreciéndole el mayor número de facilidades para que adquiera el bien ofrecido, y el mayor número de satisfacciones en función del bien adquirido. En este razonamiento, la acción comercial es tan importante en cualquier organización.

Así pues, la gestión comercial se refiere a la planificación, la dirección y el control de las actividades que se desarrollan en el departamento comercial. Los directores de esta área son responsables de organizar el esfuerzo de ventas, tanto dentro como fuera de sus empresas. Dentro de la empresa, el director de ventas crea estructuras organizativas formales e informales que garantizan una comunicación eficaz no sólo dentro del departamento de ventas sino en sus relaciones con otras unidades organizativas (Azevedo, Tabah, & Viana, 2020).

Fuera de la empresa, el director de ventas sirve de contacto clave con los clientes y otros públicos externos y es responsable de construir y mantener una red de distribución eficaz. De esta manera, la gestión comercial es responsable de participar en la preparación de información crítica para la toma de decisiones clave de marketing, como las relativas a las cuotas presupuestarias y los territorios. La gestión comercial ayuda a responder de forma proactiva y eficaz a los clientes, lo que es clave para conseguir negocios y procesar los pedidos durante las fases de preventa, gestión de pedidos y post envío (Cunningham, McClements, McKane, & Cosmisk, 2017).

#### **Objetivos de la gestión comercial:**

Desde el punto de vista de la empresa, hay tres objetivos generales de la gestión de ventas:

- Volumen de ventas

- Contribución a los beneficios
- Crecimiento continuo

Los ejecutivos de ventas, por supuesto, no llevan toda la carga en el esfuerzo por alcanzar estos objetivos, pero hacen importantes contribuciones. La alta dirección tiene la responsabilidad final, porque es responsable del éxito o del fracaso de toda la empresa (Clarke & Paneca, 2018).

### **Estrategia operativa en el área comercial:**

La estrategia, como recuerdan Serrano et al. (2019) es un término acuñado por los antiguos griegos, que significa comandante en jefe militar. A partir de esta concepción, la estrategia se desarrolla a lo largo del tiempo, siendo reconocida como una herramienta importante para la conducción de los negocios. Las estrategias empresariales se caracterizan por su propósito central, las cuales están vinculadas con la mejora de las actividades organizacionales.

Por su parte, Arias (2021) define la estrategia como formulación de caminos para determinar y establecer una ventaja competitiva que incremente el potencial de la empresa frente a los consumidores, y de diferenciales de mercado que permitan mejorar el posicionamiento de la organización ante los competidores. El autor destaca que este tipo de estrategias no deben tener como objetivo eliminar a los competidores, aunque esto pueda ocurrir eventualmente: la empresa debe tener como objetivo tener más éxito (o menos éxito) que los competidores.

Así también, el argumento de Kitsios y Kamariotou (2019) consideran la estrategia como un proceso de toma de decisiones bajo ignorancia parcial que tiene como objetivo el crecimiento y el desarrollo de la organización. Este proceso tiene como producto final la especificación de: productos, mercados y tecnologías. Asimismo, llama la atención sobre el hecho de que es el entorno el que determina las respuestas estratégicas necesarias, y cuanto más dinámico sea, mayor será la necesidad de una estructura permanente para la estrategia.

La planificación estratégica dio paso a la estrategia moderna que ahora hace hincapié en las ventajas competitivas. La llamada estrategia operativa, que se centra en las operaciones de compra, producción, distribución y venta, se reconoció entonces como indispensable para lograr una ventaja competitiva y un perfil competitivo adecuado.

Por su parte, Dalcher (2018) asocian la estrategia con una dirección a largo plazo en condiciones de incertidumbre. Definen la gestión estratégica como: elaboración y aplicación de la estrategia. Afirman que una estrategia exitosa es capaz de crear una ventaja competitiva a través del empleo de recursos y capacidades alineados con los factores básicos de éxito.

- Coste y calidad (en sus productos y servicios ofrecidos);
- Timing (sentido de la oportunidad) y know-how (conocimiento);
- Fuerza (altas barreras de entrada para mantener a los competidores fuera del mercado); y
- Reservas financieras.

Serrano et al. (2019) sugieren que la estrategia comercial puede visualizarse en dos orientaciones básicas: tecnología y mercado. La orientación tecnológica se refiere a los procesos y productos. La orientación al mercado se caracteriza por la búsqueda de oportunidades de mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Sobre esta base, debe haber una alineación entre la visión del entorno externo e interno de la organización, de manera que se proporcionen los recursos que promuevan su competitividad a través de inversiones que representen valor para el mercado (González & Flores, 2020). Para integrar estas dos visiones, el concepto de competencias básicas - conjunto de habilidades y tecnologías que permiten a una empresa ofrecer un determinado beneficio a los clientes, introducido por Hamel y Prahalad- permite una visión en la que, al mismo tiempo que se contempla la inversión en aquellos factores que determinan lo que la empresa hace mejor, es decir, sus competencias, se está atento a lo que el mercado demanda.

Según Loor et al. (2017) estar orientado al mercado es un factor que permite aplicar estrategias más eficaces. Estos factores son: la cultura, el seguimiento del mercado, la capacidad de relación con el mercado, el modelo organizativo y la visión estratégica.

Una empresa orientada al mercado mejora su rendimiento y el valor que ofrece a los clientes y accionistas. La satisfacción del cliente resultante del aumento de valor permite la generación de lealtad, constituyendo en este punto un vínculo positivo con la rentabilidad de la empresa.

Para Dalcher (2018) la estrategia es siempre el producto de una interacción inesperada y compleja entre ideas, información, personalidades y deseos. El ritmo del cambio se acelera, la competencia se intensifica, los clientes son más exigentes y las nuevas tecnologías socavan las estructuras empresariales tradicionales. Porter (Citado en Ccorihuamán, 2018) afirma que la elección de la estrategia es un punto importante en la planificación o replanificación de una empresa, ya que es una de las bases más importantes para asegurar el éxito empresarial. En este artículo se sostuvo que el núcleo de la gestión central es triple:

- Definir la estrategia de posicionamiento
- Proporcionando compensaciones;
- Promover los ajustes entre actividades y funciones.

Lloor et al. (2017) afirman además que la estrategia competitiva comercial, para ser sostenible, requiere compensaciones. Las compensaciones se producen cuando dos o más opciones son incompatibles, no son similares, crean la necesidad de que el consumidor elija y limitan objetivamente lo que la empresa ofrece. Las compensaciones dificultan el encuadramiento de los competidores, son puntas penetrantes de la competencia y son esenciales para la estrategia: significan una compensación equilibrada, un ganar-perder de productos o servicios.

Así, la estrategia competitiva o de operaciones requiere la definición de las actividades o funciones en las que la empresa se desempeñará mejor que sus rivales, así como la definición de cómo se relacionan unas actividades con otras (Serrano, Tiuzo, & Martínez, 2019). Significa elegir y combinar actividades. Una ventaja competitiva se construye sobre la base de cómo las actividades encajan y se refuerzan entre sí.

Algunos autores describen la estrategia de operaciones mediante dos conceptos interrelacionados: contenido y proceso. Mientras que el contenido está relacionado con los objetivos de rendimiento que componen la estrategia de operaciones (centrándose en las prioridades y las áreas de decisión), el proceso está relacionado con la forma en que se forman estos elementos (Kitsios & Kamariotou, 2019). Por lo tanto, la priorización de los objetivos de rendimiento está a su vez relacionada con el concepto de compensación.

### **Objetivos de rendimiento en el área comercial:**

En opinión de Ccorihuaman (2018), la consecución del éxito estratégico significa obtener competitividad en la operación. Este punto de vista es complementado por Mamani (2018) y puede extenderse al sector de los servicios. Esta competitividad puede traducirse en algunos factores:

- **Factores ganadores de pedidos:** son aquellos que contribuyen directa y significativamente a la ganancia del negocio.
- **Factores de calificación:** pueden ser o no los principales determinantes del éxito competitivo, pero son importantes para permitirnos estar presentes en el entorno competitivo.

Estos factores pueden desglosarse e interpretarse como ventajas funcionales que definen el perfil competitivo de una empresa y pueden clasificarse como

- Ventaja de la calidad: hacerlo bien. La dimensión de la calidad puede entenderse como la adecuación a las especificaciones o adecuación a los fines, es decir, alineada con las estrategias del producto y, muchas veces, alineada con las estrategias globales de la empresa;
- Ventaja de la velocidad: hacerlo rápido. Se entiende que el acortamiento del ciclo operativo dentro de la cadena de valor proporciona una reducción de los gastos y de la especulación con las existencias, lo que permite predecir y satisfacer mejor la demanda;
- Ventaja de la puntualidad: cumplimiento de los plazos. Aunque puede confundirse fácilmente con el aspecto de la rapidez, ser puntual significa tener una operación capaz de cumplir los plazos establecidos, generando así una mayor fiabilidad;
- Ventaja de la flexibilidad: capacidad de adaptación. La capacidad de hacer frente al riesgo de las incertidumbres, la falta de información o los errores de previsión, de la variedad, mediante un funcionamiento robusto en el sentido de permitir adaptaciones rápidas tanto en la respuesta como en el alcance;
- Ventaja del coste: hacerlo barato. La ecuación del beneficio presupone no sólo la reducción de los costes, sino también la optimización del capital invertido. La búsqueda incesante de la reducción de costes expone la interdependencia con los

demás factores, pero también reafirma la lógica de obtener una mayor competitividad a través de la mejora del margen de beneficios (Dalcher, 2018).

Kitsios y Kamariotou (2019) sugieren las siguientes variables para alcanzar el rendimiento competitivo:

- Eficiencia: significa que las empresas generan productos y servicios valiosos a precios que los consumidores están dispuestos a pagar;
- Calidad: Se refiere a la excelencia presente en sus productos y servicios, incluyendo atributos como: atractivo, ausencia de defectos, fiabilidad y seguridad, es decir, la calidad percibida por sus clientes;
- Innovación: La capacidad de las empresas para crear nuevas demandas de mercado, a través de nuevos productos y servicios que sus clientes valoran.
- Rapidez (Capacidad de respuesta a los clientes): Consiste en la anticipación en la identificación de las necesidades de los clientes, percibida a través de la rapidez en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, la puntualidad en las entregas y la anticipación en la resolución de problemas aún no detectados por los clientes.

La consecución de un determinado rendimiento requiere una evaluación del posicionamiento competitivo que se debe adoptar para la empresa y su respectiva implementación y seguimiento mediante un sistema de indicadores. El uso de un sistema de indicadores tiene varios objetivos reportados en la literatura, entre ellos:

- Comunicar la estrategia;
- Comprender los procesos involucrados
- Definir las responsabilidades;
- Obtener la participación y el compromiso de los ciudadanos
- Mejorar el control y la planificación;
- Gestión del cambio y del comportamiento;
- Identificar los problemas y las oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Hacer explícito el trabajo realizado (dar visibilidad);
- Que sirva de base para un sistema de remuneración (González & Flores, 2020).

Cabe señalar que la comprensión de la realidad de la organización es un factor esencial para mantener la competitividad. A través de la información, se puede tener un dominio de las diversas variables que rigen la dinámica empresarial.

Los objetivos de rendimiento deben priorizarse en función de la generación de valor para el cliente y, en consecuencia, en la identificación de los procesos que apoyarán la dinámica competitiva. Para que la empresa se mantenga constantemente adaptada a los cambios exigidos en este entorno, no basta con el control y la reacción, sino que debe anticiparse a los cambios y adaptarse más rápidamente que la competencia (Serrano, Tiuzo, & Martínez, 2019).

Se sugieren que las decisiones estratégicas pueden organizarse en función de los procesos empresariales. Así, la interdependencia entre las diferentes decisiones de las operaciones (y también entre las diferentes funciones organizativas) podría considerarse mediante la visualización de los procesos clave de las operaciones y el mapeo de las acciones necesarias para apoyar la planificación estratégica, así como la definición/revisión del sistema de indicadores (Arias, 2021). La conclusión es que la visión del proceso es fundamental para la gestión comercial de las operaciones.

### **Gestión comercial en la Empresa Eléctrica Azogues:**

Es necesario centrarse en las actividades de distribución y comercialización de electricidad del país; en donde se identifique las principales razones por las cuales este departamento en instancias presenta problemas. Para ello, en primer lugar, se estipulan los servicios que se efectúa dentro del departamento comercial de la organización:

1. **Atención al cliente:** Informa a los usuarios sobre sus derechos y responsabilidades con la EEA, además de la normativa y reglamentación de las disposiciones actuales.
2. **Atención en actividades relacionadas con la asignación de nuevos servicios.** Emisión de facturas y comprobantes de ingreso, así como otros conceptos conforme con el cuerpo legal vigente.
3. **Servicio de acometidas y medidores:** Desarrollo de desconexiones, conexiones y reconexiones; cambios de medidor; servicios ocasionales y otros demandados por los consumidores. Mantener y controlar los medidores ya instalados.

4. **Servicio de recaudación:** Recepción de facturas relacionadas con el consumo de energía y otros derechos estipulados por la EEA (Empresa Eléctrica Azoguez, 2021).

Estas son las principales actividades que se desarrollan dentro del área comercial de la empresa; sin embargo, como se ha expuesto en la primera parte del documento, es necesario que la EEA disponga de un proceso estandarizado y completo de tal manera que sea posible localizar idóneamente las áreas más críticas del departamento.

A través de los procesos que se desarrollan en el área comercial, es factible optimizar los procesos de lecturas, atención a quejas y reclamos, reconexiones y cortes, entre otros.

#### **Talento humano en el área comercial de la EEA:**

El área comercial de la empresa efectúa una selección de su personal fundamentada en políticas estipuladas por el Reglamento de Escalafón vigente; igualmente, su procedimiento se basa en los procesos administrativos del talento humano.

El recurso humano del departamento comercial desempeña un rol trascendente en el progreso institucional; según la información proporcionada por la empresa el índice de satisfacción del cliente es del 64%, además existe un fortalecimiento institucional del 74%. Por este motivo, se ha señalado la trascendencia de disponer un sistema de gestión integral dentro del área que permita mejorar los índices manifestados.

Asimismo, se ha ejecutado un plan de capacitación a partir del 2017, el cual se enfoca en la actualización de conocimientos para el área administrativa y técnica; todo ello centrado en el progreso no solo departamental, sino también de la institución (Empresa Eléctrica Azogues, 2018).

#### ***Mejora de procesos***

No hay ningún producto o servicio que ofrezca una empresa sin un proceso que lo proporcione. Según Corps (2020) para gestionar los procesos empresariales es necesario tener un modelo mental de la organización mediante cuatro perspectivas: visión de las personas, visión de los procesos, visión de los recursos y visión de los clientes. La representación por procesos empresariales tiene una importancia fundamental para la gestión de las organizaciones. El concepto impregna las referencias a la estrategia en la medida en que representa el componente que permite la adopción de medidas.



**Tabla 3***Enfoques organizativos*

<b>Dominio</b>	<b>Enfoques organizativos</b>	
	<b>Enfoque clásico</b>	<b>Enfoque orgánico</b>
Referencias	Teoría científica (Taylor), teoría clásica (Fayol), teoría de los sistemas (Bertalanffy), burocracia (Weber)	Teoría de la Contingencia (Woodward, Chandler, Staler), Dirección por Objetivos (Drucker), Dirección Estratégica (Porter), Participativa (Marx, Rousseau, Stuart Mill), Japonesa (Deming, Ohno)
Sistemas	Cerrados	Abiertos
Procesos	Fragmentado	Totales
Estructuras	Verticales	Horizontales
Trabajo de las personas	Mecánicos	Empoderamiento (Capacitación)

*Nota:* Adaptado de Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo, por Peralta et al., 2019, *Administración & Talento (Volumen Especial)*, 3(2), <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

La teoría y la práctica organizativa a lo largo de los años muestra la evolución desde un enfoque fragmentado a una visión más holística del proceso (tabla 3). Al comparar algunas características de una organización funcional (tradicional) con las organizaciones centradas en los procesos (tabla 4), también se observa un cambio de percepción tanto en el perfil de la plantilla con múltiples conocimientos, habilidades y trabajo en equipo como en el diseño organizativo centrado en la creación de valor para el cliente a través de las personas.

**Tabla 4***Organización funcional frente a organización por procesos*

<b>Organización funcional</b>	<b>Organización del proceso</b>
El cliente como variable causante de perturbaciones	Objetivos adaptados a las necesidades del cliente
Negación de la incertidumbre	Legitimidad de la incertidumbre
Controlar	Auto-organización
Buscar el equilibrio	Flujo constante
Supervivencia contra el medio ambiente	Convivencia con el medio ambiente
Orden prevista	Orden emergente
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Especialización	Conocimientos múltiples

*Nota:* Adaptado de Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo, por Peralta et al., 2019, *Administración & Talento (Volumen Especial)*, 3(2), <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

Tomando en cuenta los enfoques organizativos, se puede mencionar que los sistemas de operaciones, tanto en la fabricación como en los servicios, se basan en procesos. El concepto de proceso, como función, consiste conceptualmente en observar el flujo del objeto de trabajo (material, servicios o incluso ideas) en el tiempo y el espacio. El concepto de operación consiste, por otra parte, en el seguimiento del flujo del agente de trabajo en el tiempo y el espacio (Kuzmin, Ovcharuk, Zhezhukha, & Mehta, 2019).

Para comprender de mejor forma los procesos, se llevó a cabo una revisión bibliográfica con los siguientes autores:

Moreno y Parra (2017) señala que todos los sistemas productivos pueden entenderse como una red funcional de procesos y operaciones. Del mismo modo, Kyfyak y Lopatynskyi (2018) refuerzan la visión de los procesos en los servicios. En el trabajo de Britchenko et al. (2018), la práctica de la integración de la estrategia de operaciones y la gestión por procesos hace hincapié en la necesidad de una visión de los procesos que apoyan los objetivos corporativos dentro de una visión cíclica del aprendizaje.

Citando a Mamani (2018) los procesos deben estar alineados con la estrategia, las personas/estructura, las métricas y la arquitectura informática (Tecnología de la Información). Así, como síntesis dentro de este enfoque más orgánico y holístico, se puede percibir la importancia del concepto de proceso.

Aguirre y Pérez (2017) refieren que un proceso es un conjunto de tareas lógicamente interrelacionadas que utilizan los recursos de la organización para proporcionar determinados resultados con vistas a los objetivos de la misma.

De acuerdo con Kuzmin et al. (2019) se puede clasificar los procesos en: procesos de producción - producen directamente productos o servicios; procesos basados en actividades o proyectos - generalmente invisibles para el cliente final, se ejecutan para administrar, obtener, controlar y coordinar recursos; procesos de distribución o basados en agentes - aquellos centrados en la definición de acciones o qué actividades ejecutar; procesos de comportamiento o basados en el cliente - centrados en flujos de trabajo para prestar servicios y apoyo al cliente donde el tiempo es una variable importante.

Para Corps (2020) el proceso es simplemente un conjunto de actividades estructuradas y medibles para producir un resultado específico para un cliente o mercado determinado. Por lo tanto, el énfasis se pone mucho más en el cómo se hace el trabajo en contraste con la pregunta qué, cuyo foco está en el producto o servicio prestado. Así pues, un proceso es una secuencia específica de actividades orientadas a la acción a través del tiempo y el lugar, con un principio y un final, y con entradas y salidas claramente identificadas. León (2017) hace hincapié en la adición de valor, definiendo un proceso como una serie de actividades que reciben un input, le añaden valor y producen un output (aplicación de habilidades que añaden valor a un input).

Cuando el concepto se aplica a una organización o empresa, se suele utilizar el término proceso empresarial. Desde el punto de vista de Moreno y Parra (2017) los procesos empresariales son aquellos procesos interfuncionales críticos para el éxito de la empresa, mientras que los procesos de trabajo son aquellos que se encuentran totalmente dentro de un único y simple control. Estos procesos consisten en un conjunto de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo empresarial, en el contexto de una estructura organizativa que define reglas y relaciones.

Añadiendo a lo anteriormente manifestado, Britchenko et al. (2018) afirman que un proceso empresarial es el conjunto completo de actividades transaccionales colaborativas y coordinadas dinámicamente que aportan valor a los clientes. Además, según los mismos autores, se puede caracterizar los procesos empresariales como:

- Complejo y largo: implica flujos de materiales, información y compensaciones;
- Dinámica: respuesta a las demandas de los clientes y a la dinámica del mercado
- Ampliamente distribuidos: personalizados a través de las fronteras dentro y entre las empresas, a menudo ejecutando múltiples aplicaciones en diversas plataformas tecnológicas
- Larga duración: una acción sencilla, como un pedido o el desarrollo de un producto, puede durar meses o años;
- Automatizable: las actividades rutinarias pueden ser realizadas por ordenadores con la mayor frecuencia posible, especialmente cuando se requiere velocidad y fiabilidad.

Por otro lado, los procesos empresariales dependen de una diversidad de factores; Yunizar (2019) indican los siguientes elementos:

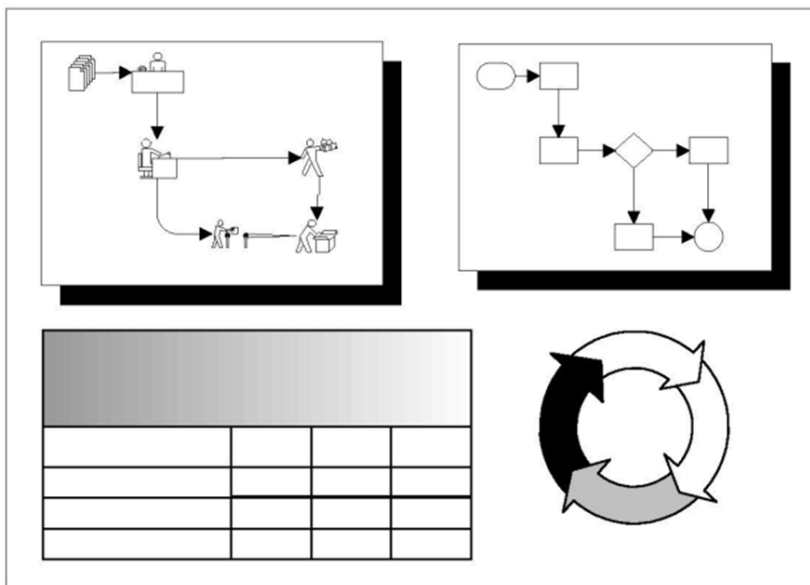
- Depende de la tecnología: los procesos empresariales dependen de sistemas informáticos que son a la vez transaccionales y colaborativos. Por lo tanto, los modelos de procesos pueden incluir redes, objetos, flujos de control, flujos de mensajes, reglas de negocio, métricas, excepciones, transformaciones y asignaciones;
- Depende del juicio y el apoyo de la inteligencia humana: las personas realizan tareas demasiado desestructuradas para delegarlas en un ordenador o que requieren una interacción humana con los clientes;
- Difícil de hacer visible: en muchas empresas, los procesos empresariales no son conscientes ni explícitos. La principal característica del proceso empresarial es la necesidad de coordinación.

El enfoque por procesos es uno de los fundamentos de excelencia y justifica la definición de práctica de gestión para el ejercicio del control y el aprendizaje organizativo (Moreno & Parra, 2017).

A continuación, en la figura 3, se presentan los modelos que se relacionan con los enfoques del proceso; las cuales representan las diversas actividades planificadas que se realizan en la organización.

**Figura 3.**

*Enfoque del proceso.*



*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, por Medina et al., 2019, *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 27(2), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

Como se observa en la figura 3, a través del enfoque de procesos, las organizaciones sienten la necesidad de pasar de una estructura jerárquica de mando y control a modelos más horizontales basados en redes de información (Kuzmin, Ovcharuk, Zhezhukha, & Mehta, 2019). Mientras que una estructura jerárquica suele ser una visión fragmentada y estática de las responsabilidades y las relaciones de dependencia, una estructura de procesos es una visión dinámica de la forma en que la organización produce valor. La vista del proceso destaca la secuencia de actividades que se realizan, atravesando departamentos y niveles jerárquicos, hasta la salida de los productos. Este enfoque implica un énfasis relativamente fuerte en la mejora de la forma de hacer el trabajo. Adoptar un enfoque por procesos significa adoptar el punto de vista del cliente. Dado que los procesos son el marco a través del cual una organización hace lo necesario para producir valor para

sus clientes, debe ofrecer productos y servicios que satisfagan sus expectativas empleando procesos eficientes y eficaces (Kyfyak & Lopatynskyi, 2018).

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, la eficiencia del proceso puede traducirse en términos de capacidad de adaptación al cambio o flexibilidad. En consecuencia, los procesos deben medirse en términos de dimensiones que aporten valor al cliente. Estas medidas se convierten en los criterios para evaluar el valor de una innovación y para establecer programas de mejora continua.

Considerando este precedente, para Corps (2020) un verdadero proceso de negocio puede contener pasos lógicos y, generalmente, atraviesan funciones o unidades organizativas. Las medidas de rendimiento son naturalmente deseables cuando son impulsadas por las partes interesadas y están alineadas con los objetivos estratégicos. Y, por último, una prueba de integridad es si el proceso ofrece un producto/servicio claro a una parte interesada externa o a otro proceso interno.

#### **Modelado de procesos empresariales:**

El modelado de procesos empresariales es una línea teórica basada en la reingeniería de procesos y puede contribuir a algunos propósitos, como: explicitar el conocimiento; entender cómo funciona; controlar o monitorizar; tomar decisiones; analizar algunos aspectos de la organización; simular el comportamiento de algunas partes; rediseñar y racionalizar (Kuzmin, Ovcharuk, Zhezhukha, & Mehta, 2019). Tanto la reingeniería de procesos empresariales como la gestión de la calidad total (TQM) requieren el diseño de sus procesos. Aunque la reingeniería pura ha insistido en evitar la búsqueda de mejoras incrementales abogando por un cambio radical, muchos autores la consideran parte de una gestión de procesos integrada a largo plazo (Yunizar, 2019).

Con base en la investigación de León (2017) el modelado empresarial permite la visualización de las siguientes perspectivas: informativa - entidades, atributos, dominios y relaciones; conductual - eventos, condiciones, estados y transiciones; procesos - actividades, artefactos, agentes y relaciones y; organizativa - unidades organizativas, reglas, recursos y lugares.

Para AbdEllatif y Saeed (2018) un modelo de empresa puede estar compuesto por muchos submodelos, siendo que el contenido de un modelo de empresa es lo que la empresa considera importante para sus operaciones. El alcance de la modelización

empresarial propiamente dicha, según Terrones (2019), se definiría básicamente respondiendo a las preguntas qué, cómo, cuándo, quién y dónde. Responder a lo que se hace o se debe hacer es describir aspectos funcionales de la empresa. Lo que también se refiere al aspecto informativo, es decir, qué datos se utilizan o producen y cuál es su relación. Cómo y cuándo se refiere a aspectos del comportamiento dinámico del sistema, integrando el importante aspecto del tiempo al modelo. Por último, hay que responder quién es responsable de qué funciones, lo que confiere una dimensión organizativa al modelo, pero también califica el lugar en el que se realizan las funciones.

Así pues, la calidad del modelado es una cuestión importante, en la medida en que el diseño del proceso se convierte en el pilar básico. Britchenko et al. (2018) proponen seis directrices en este sentido:

1. Adherencia: la sintaxis utilizada es completa y coherente y, la semántica muestra que la estructura y el comportamiento del modelo son coherentes con el mundo real;
2. Pertinencia: se ha seleccionado un objeto pertinente y se ha utilizado una técnica de modelización adecuada de un modelo mínimo (un modelo determinado no debe contener más información de la necesaria)
3. Claridad: la terminología, los nombres y la visualización son claros y legibles para los usuarios;
4. Comparabilidad - las terminologías y convenciones utilizadas permiten la comparación de diferentes procesos (búsqueda de un lenguaje homogéneo);
5. Estructuración sistemática: utiliza todas las estructuras pertinentes para demostrar adecuadamente la realidad (integración de modelos de procesos y modelos de información);
6. Eficiencia económica: como restricción a las demás directrices. Es decir, la evaluación del coste X beneficio de cumplir cada una de las directrices a un nivel factible (por ejemplo, en términos de utilidad y tiempo).

León (2017) afirma que existen dos formas de representar los procesos empresariales: una centrada en los sistemas de información (implantación de sistemas informáticos) y otra en la gestión del valor de los procesos (evaluación del rendimiento).

La modelización de procesos tiene su origen en los procesos de desarrollo de software. A diferencia del diagrama de flujo de datos o del diagrama de entidades y relaciones, el modelo de proceso hace explícito el papel fundamental de las personas y debe facilitar la comprensión, el análisis y la comunicación a los demás. La modelización de los procesos es un requisito esencial en la búsqueda de la integración y la coordinación (AbdEllatif & Saeed, 2018).

Una de las técnicas más comunes es el mapeo de procesos en forma de diagrama de flujo, que describe gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, identificando cada evento en la secuencia de actividades mediante símbolos, líneas y palabras (Yunizar, 2019). Una de las ventajas de utilizar una herramienta gráfica es que resulta fácil visualizar tanto la secuencia de actividades como el encaje de las mismas. Otra ventaja es disciplinar la forma de pensar del equipo. También se destacan las diferencias entre cómo se supone que se hacen las actividades y cómo se hacen realmente.

Muchos procesos no pueden representarse con un simple diagrama de flujo debido a su complejidad. Aunque las definiciones de los procesos presentadas son muy sencillas, los procesos reales de una organización no suelen serlo. Por lo tanto, para entender realmente cómo funcionan sus procesos, con el fin de mejorarlos, es necesario adoptar herramientas que permitan una comprensión completa de cada paso y de las interrelaciones de un proceso.

Se han desarrollado otras metodologías, como: CIMOSA (Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture) que propone una visión de modelado en la que la empresa es vista como una gran colección de procesos de negocio ejecutados por agentes sincronizados por eventos y mensajes. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) se considera una tecnología madura para el modelado de procesos integrados. PETRI NETS muy popular y potente para representar y analizar sistemas que tienen concurrencia, paralelismo, sincronización y recursos compartidos. IDEF (Integrated Definition) desarrollado por la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (León, 2017; AbdEllatif & Saeed, 2018; Zaini & Saad, 2019).

EKD (Enterprise Knowledge Development) es el estado actual del desarrollo de una metodología llamada PLANTADA, que realiza una integración inteligente de los componentes organizativos de una especificación, como los objetivos de negocio con los



modelos tradicionales de proceso y entidad-relación. PERA (Purdue Enterprise Reference Architecture) que cubre todo el ciclo de vida de una empresa, apoyado en un formalismo gráfico muy sencillo y fácil de entender. GIM (GRA! Metodología Integrada) una metodología similar a CIMOSA; y, otras (AbdEllatif & Saeed, 2018; Britchenko, Bezpatochnyi, & Jarosz, 2018; Yunizar, 2019).

Todas las herramientas traen en su esencia la integración y visualización de los procesos y, realizadas con el uso de la tecnología de la información con el fin de representar lo mejor posible toda la complejidad inherente a los procesos empresariales, pero, ninguna de ellas por sí sola puede representar todas las características de un modelo de negocio real (AbdEllatif & Saeed, 2018). Por lo tanto, se hace hincapié en la necesidad de representar los aspectos estáticos (organizativos e informativos) y dinámicos (de comportamiento, evaluación y control) de un determinado proceso empresarial.

### **Gestión de procesos y tecnología de la información:**

Para hacer frente a la dinámica competitiva actual, las empresas buscan soluciones para la integración de los procesos basadas en la tecnología de la información, con el fin de proporcionar una mayor flexibilidad y agilidad en sus operaciones.

Aunque la tecnología de la información disponible hoy en día permite nuevas formas de funcionamiento y gestión de los procesos de la empresa, no garantiza que estos procesos se lleven a cabo de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa (Kyfyak & Lopatynskyi, 2018). Por lo tanto, es necesario definir los requisitos de los procesos empresariales, analizarlos y, a continuación, diseñarlos, incorporando los conocimientos y las tecnologías que son realmente necesarios para su realización (León, 2017).

Yunizar (2019) identifica nueve efectos o posibilidades de la tecnología de la información en los procesos empresariales: automatización; obtención de información; permitir la secuenciación de tareas y actividades; trazabilidad; mejorar la capacidad de análisis; extrapolar los límites físicos de la organización; integración de partes o procesos; gestión del conocimiento y permitir la desintermediación.

Según la visión de Zaini y Saad (2019) las soluciones informáticas no deben imponer restricciones al diseño de los procesos; por el contrario, el objetivo principal son los procesos empresariales y su integración. Para satisfacer esta demanda, existen varias

soluciones tecnológicas, entre ellas: Integración de Aplicaciones (Application-to-Application) o Integración de Aplicaciones Empresariales (EAI) que se centran en la integración de componentes (datos y aplicaciones) entre distintas bases o entornos;

- Automatización del flujo de trabajo: es una categoría del sistema que permite la automatización del flujo de trabajo (definición de reglas y manejo de excepciones), que comúnmente representa los diversos procesos internos de la organización;
- Gestión Integrada o Planificación de Recursos Empresariales (ERP): sistemas que permiten la automatización de los procesos operativos según modelos de trabajo previamente definidos;
- Business-to-Business (B2B): tecnologías centradas en las fronteras entre socios comerciales, generalmente a través del intercambio de datos.

Como consecuencia del avance de las tecnologías de la información (TI) y de la evolución de las condiciones del entorno competitivo, es necesario revisar la categorización del impacto estratégico de las soluciones de TI para una empresa determinada (Yunizar, 2019). En este contexto, la alineación estratégica de la TI deja de considerar sólo los requisitos de costes y servicios dentro de un enfoque técnico para buscar un papel catalizador y, en ocasiones, una arquitectura empresarial basada en múltiples criterios en la consecución de diferenciales competitivos para el negocio a lo largo del tiempo.

#### **Procesos en la Empresa Eléctrica Azogues (EEA):**

En la EEA el diseño de la administración de procesos figura como un elemento trascendente para mejorar la eficacia de la gestión empresarial, con el propósito de afianzar una provisión del servicio eléctrico enfocado hacia la calidad y continuidad. Si bien es cierto, existe un acuerdo en cuanto a la utilización de las herramientas administrativas, por ello, es necesario trabajar en las inducciones del caso; de manera que exista una pauta homogénea y sea posible apalancar desde las mismas áreas la instauración de procesos administrativos.

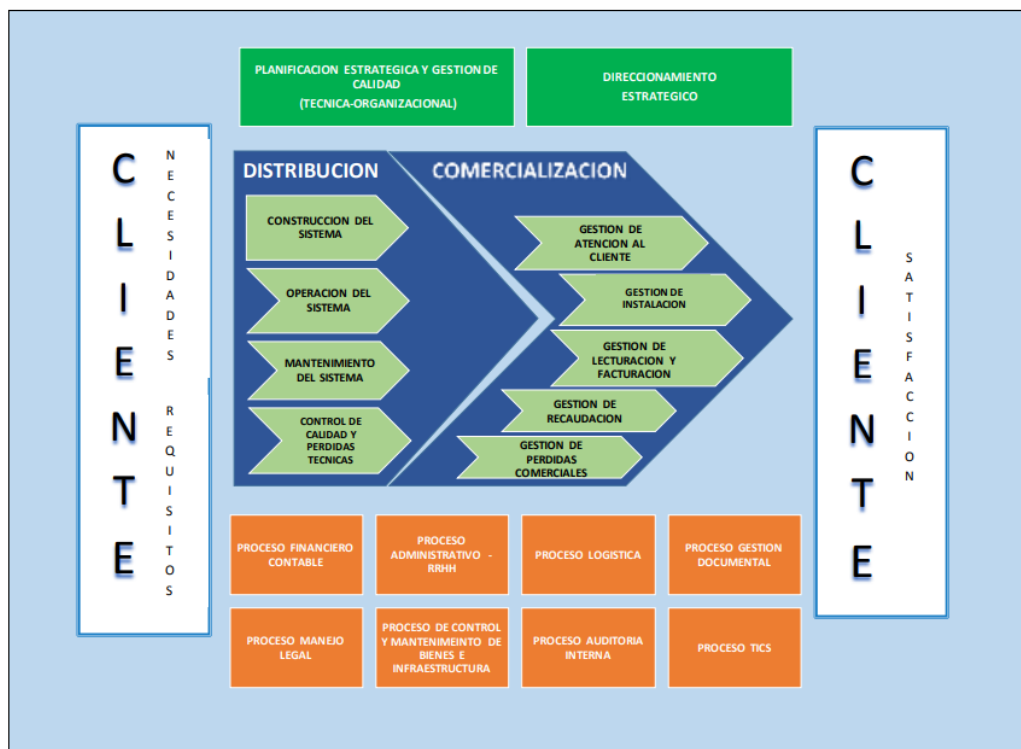
Considerando que el área comercial figura como uno de los procesos con alto valor agregado y cuyo propósito es el proveer un servicio eléctrico con calidad y calidez, se ha considerado las disposiciones instauradas por el Sistema de Comercialización, para lo cual, las acciones y actividades del departamento se han desarrollado con una estructura

de procesos inicial y final. La EEA de acuerdo a los lineamientos que establece el Estado, ha incorporado e integrado iniciativas para el uso óptimo de energía (Empresa Eléctrica Azogues, 2018).

Dado los precedentes expuestos en estas líneas, se expone el siguiente mapa de procesos, en donde se puede observar a detalle los procesos institucionales que se llevan a cabo. Estos procesos se detallan los agregados de valor, apoyo y de gestión:

**Figura 4.**

*Procesos Empresa Eléctrica Azogues*



*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2018, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

**Sistema SAP CIS-CRM:**

El gobierno ha impulsado la instauración del modelo tecnológico CIM (Common Information Model) en el sector eléctrico del país, como un elemento para obtener la incorporación de todos los sistemas elementales que forman parte o se implican dentro de la gestión de Empresas Distribuidoras, basado en estandarización internacional.

Sobre esta base, se propone un nuevo modelo objetivo que contemple procesos, componentes y módulos, y que se base en la adjudicación de capacidades entre plataformas que son especializadas, de manera que se incremente el nivel de gestión y operatividad general del área comercial único a ser instaurado en el sector eléctrico de Ecuador. El desarrollo de este nuevo sistema se fundamenta sobre los siguientes elementos:

1. Generación de una sinergia entre todas las empresas que distribuyen energía en Ecuador.
2. Comunicar las prácticas y lecciones que se han aprendido.
3. Homologación de procesos y elementos tecnológicos.
4. Promover el trabajo en equipo.
5. Favorecer al desarrollo y gestión del talento humano (Empresa Eléctrica Azogues, 2018).

#### **Esquema de modelo del sistema CIS-CRM:**

En el modelo tecnológico CIS y CRM, el nivel comunicativo entre los diversos sistemas se llevará a cabo por medio del bus empresarial (Enterprise Service Bus – ESB). Este constituyente podrá supervisar y controlar todas las comunicaciones entre los varios agentes. El vínculo con los otros sistemas del modelo de gestión comercial se efectuará por medio de los mismos elementos; de manera que se personalizará cada implementación objetiva con el resto de los sistemas, así se provee un sistema más fuerte frente a cambios en aspectos horizontales (Empresa Eléctrica Azogues, 2021).

El propósito central se centra en el alcance de la interoperabilidad del sistema, de manera que administrando el modelo CIM (Common Information Model), que pueda efectuar la conexión entre las distintas aplicaciones; las mismas que podrán ser trabajadas mancomunadamente, a través del intercambio de datos para el cumplimiento de objetivos, aunque con la suficiente independencia para que se dé estos cambios e inclusive su total reemplazo dentro del modelo (Empresa Eléctrica Azogues, 2018).

#### **Implantación de los sistemas CIS-CRM:**

Se considera que está dentro de un proceso que proveerá a las empresas distribuidoras de energía una suma de sistemas de clase mundial para gestionar todos los procesos que se vinculan con el departamento. Sobre esta base, en el modelo, el sistema

CIS-CRM debe comunicar y coordinar con otros sistemas específicos en diversas funciones, como el ERP para las finanzas, el MWM para gestionar cuadrillas o el WMS para la ejecución de una orden de trabajo.

El cronograma de entrada con relación al sistema CIS-CRM no se encuentran unificados, pues existen distintas programaciones, lo que trae consigo que algunas de estas actividades no estén correctamente operativos al momento de que el CIS-CRM funcione.

Como efecto, los sistemas CIS-CRM tienen que ser diseñados para la adaptación a una solución rotunda, considerando el nivel comunicativo con los sistemas del mapa final de la plataforma, además de las soluciones de convivencias que sean adoptadas mientras los sistemas finales no estén disponibles (Plan Maestro de Electricidad, 2020).

### **La gestión comercial y los procesos empresariales:**

Para Britchenko et al. (2018) cuando el concepto de procesos empresariales se aborda en el contexto empresarial, a menudo se encuentra con iniciativas orientadas a la calidad (Six Sigma, ISO 9000, TQM, etc.) o a la gestión de procesos (Activity Based Costing, Value Chain, Balanced Scorecard, etc.).

Así, un sistema de gestión de procesos empresariales proporciona la plataforma tecnológica para la realización de estas iniciativas. Esto, a su vez, introduce el concepto de procesamiento de procesos y destaca que no es un concepto limitado a la automatización de modelos digitalizados, sino que promueve el descubrimiento, el diseño y el detalle de los procesos comerciales, así como su ejecución, gestión, supervisión y control con el fin de garantizar que estén alineados con los objetivos de la organización. En la Tabla 5, se presentan los procesos organizacionales centrados en la tecnología y en la empresa, necesarios para un óptimo desarrollo de actividades empresariales:

**Tabla 5**

*Organización centrada en la tecnología de información y en la empresa*

<b>La organización centrada en la tecnología de la información</b>	<b>La organización centrada en la empresa</b>
Servicio web de actividad empresarial	Gestión del conocimiento
Monitorización	Cadena de valor
Gestión de flujos de trabajo	Pensamiento Lean
Motor de reglas	TQM
Modelado de procesos	ISO 9000

*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas, por Terán et al., 2019, *Econ: teor. Práct*, (50), <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/teran>

Considerando lo expuesto con anterioridad, León (2017) define que la organización centrada en las TI como una serie de herramientas y técnicas para la mejora continua del rendimiento de los procesos de negocio que clasifican como operativas, de apoyo y de dirección. Este automatiza y conecta los procesos a través de un proceso autónomo que permite controlar cómo interactúan las personas y la tecnología.

Según Kyfyak y Lopatynskyi (2018) el concepto de flujo de trabajo se caracteriza por el intercambio de información entre personas en diferentes momentos. Por lo tanto, la tecnología del flujo de trabajo permite la integración de la información que es procesada y puesta a disposición por varias personas en diferentes momentos y lugares. El concepto de se solapa con el de flujo de trabajo en la medida en que se centra en la integración de procesos que reúnen elementos diversos como personas, TI, equipos e instalaciones desde el punto de vista de la gestión integrada de los procesos tanto internos como externos de la organización.

**La solución de la gestión de procesos en las organizaciones:**

En los años 90, las empresas experimentaron la frustración de la reingeniería, principalmente porque no proporcionaba agilidad y apoyo al cambio, además de basarse en soluciones tecnológicas inadecuadas. Aun así, la tecnología de la época prometía una mejora en los procesos empresariales; pero, al final, resultaron ser poco flexibles y seguían

requiriendo personalizaciones para satisfacer las necesidades del negocio (Clarke & Paneca, 2018).

En los últimos años han surgido nuevas herramientas de mapeo de procesos que permiten captar y gestionar los procesos organizativos. Inicialmente, estaban destinados a documentar los procesos existentes y, aunque han avanzado hasta representar los procesos empresariales, no llenaron el vacío existente entre los objetivos estratégicos y las exigencias tecnológicas para alcanzarlos. A partir de ahora, los procesos serán vistos por las personas como información y por los ordenadores como código ejecutable, ambos al mismo tiempo. Así, podemos decir que las soluciones de la gestión de procesos en las organizaciones pueden hacer frente a los cambios, y a los retos de integración y colaboración incorporando funcionalidades para dicha realidad, no sólo para procesos de tipo input-output, sino para cualquier tipo de proceso (León, 2017).

Estas soluciones pueden interpretarse como la reingeniería y ofrece la oportunidad de cambiar la forma de hacer negocios mediante el uso de una solución completa que puede integrar los procesos internos y externos. Así, a través de una implementación efectiva de la gestión de procesos, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Integración de los numerosos factores que intervienen en un proceso (personas, tecnología, equipos, instalaciones) para garantizar su compatibilidad;
- Reaccionar rápidamente a los cambios del mercado;
- Permite desarrollar nuevos negocios más rápidamente;
- Acomoda más fácilmente los procesos de externalización o incluso de gestión de la cadena de suministro;
- Reforzar las normas, políticas y procedimientos en toda la organización
- Crear puntos de contacto simplificados para un proceso determinado y poder hacer un seguimiento de las responsabilidades a lo largo del proceso;
- Aumenta la capacidad de supervisar el rendimiento, eliminar los cuellos de botella y asegurarse de que las tareas se realizan;
- Supervisar el estado de todos los procesos, incluidas las actividades que se ajustan a las normas, políticas y procedimientos;
- Integrar a los empleados de diferentes unidades y ubicaciones;
- Encontrar oportunidades para automatizar actividades y eliminar redundancias;

- Mejorar la ejecución de los procesos automatizados y realizar cambios cuando sea necesario
- Identificar las actividades que no aportan valor;
- Aumenta la productividad examinando los tiempos y los costes invertidos en los procesos;
- Cambiar la mentalidad para la mejora continua;
- Mejorar la imagen de la organización de cara a los clientes;
- Lograr los objetivos estratégicos de la organización de forma transparente (Arias, 2021; Moreno & Parra, 2017; Zaini & Saad, 2019).

Kitsios y Kamariotou (2019) señalan que el entorno empresarial intensivo (complejo, dinámico e interactivo), resultante de la adopción de determinadas prácticas administrativas, como: la búsqueda de la diferenciación, la colaboración en la cadena de valor y la externalización, exige nuevas formas de organizar y ejecutar el trabajo. En este contexto, la necesidad de integración es el principal reto para las soluciones informáticas. Aunque la implantación efectiva de una solución en las organizaciones exige la preparación de un entorno para la gestión de procesos, la solvencia tecnológica puede adoptarse incluso en ausencia de una mayor madurez en la práctica del enfoque de procesos con posibilidades de beneficios a través de proyectos específicos, por ejemplo. La maximización de este tipo de inversión se puede obtener con la maduración de la visión por proceso de negocio y en el uso adecuado de la arquitectura tecnológica para este fin.

#### **Herramientas para modelar y/o definir procesos:**

Para la adecuada modelización de un proceso, es necesario descubrir su verdadera finalidad para la empresa. Suele requerir la participación conjunta de: Analistas de procesos, partes interesadas en los procesos, gestores, propietarios de procesos y, en ocasiones, consultores formados. Es interesante que la herramienta permita implementar la arquitectura de procesos actual, así como visualizar e identificar mejoras a través de una notación y lenguaje gráfico fácil de usar y común a todos los implicados (Clarke & Paneca, 2018)

Además, la herramienta debe tener la flexibilidad de descomponer o fragmentar el proceso en subconjuntos más pequeños manteniendo la cohesión o coherencia global. Los



flujos de procesos pueden ser en serie o en paralelo. Hay que incorporar algunas técnicas para facilitar el diseño del proceso Yunizar (2019):

- Representación de procesos y subprocesos con la posibilidad de desglosar un subproceso para simplificar una representación o ampliarla en detalles más pequeños, sin limitación en el número de niveles;
- Una ventana de vista del proceso para presentar la selección actual en su contexto y pasar rápidamente y con precisión de un área a otra;
- Presentación de diagramas de diferentes procesos que comparten los mismos objetos básicos (actividades y reglas) para reorganizar fácilmente diferentes procesos moviendo partes de uno a otro;
- Abrir múltiples vistas en diferentes lugares dentro de la misma definición del proceso para hacer posible la relación de partes del gráfico que están demasiado distantes para ser mostradas en una sola vista legible;
- Representación basada en el tiempo en la que los nodos se representan como segmentos cuya longitud muestra sus tiempos de ejecución y espera. A través de esta visión, se pueden identificar los caminos más largos y más cortos, y ajustar los plazos y los retrasos con los resultados esperados. Además, se pueden determinar simplificaciones para mejorar los objetivos de tiempo de respuesta.
- Dependiendo de la arquitectura diseñada, es decir, de dónde se coloque una determinada actividad, podemos tener un impacto diferente en términos de eficiencia y coste. Aquí cabe destacar que una actividad determinada puede interpretarse como un proceso más pequeño o incluso como un componente reutilizable en otros procesos.

### **Marco referencial**

Este apartado hace alusión a estudios con gran aporte teórico, considerado para el desarrollo de este documento investigativo. Entre ellos se hace mención a; la investigación “Implantación de un sistema de comercio electrónico para la estandarización y mejora de procesos de gestión comercial a nivel empresarial” efectuada por Tupia y Andrade (2021) tuvo como propósito analizar las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos durante la pandemia, considerando que estas no cuentan con un medio de venta virtual, donde puedan ofrecer y comercializar sus

productos para que el comercio siga funcionando durante la emergencia sanitaria. Se diseñó un prototipo de sistema de comercio electrónico que cumpliera con los requisitos requeridos por las organizaciones; se basó en la metodología Scrum como marco de desarrollo ágil para la realización del proyecto. Obteniendo como resultado, prototipos acordes a un sistema de comercio electrónico cumpliendo con los procedimientos de desarrollo establecidos por el equipo Scrum, lo que le da una propuesta novedosa y un enfoque productivo para comenzar a implementar el comercio electrónico dentro de los procesos de venta de cada área de negocio. Por lo tanto, esta propuesta de prototipo de sistema de comercio electrónico puede ser implementada por las diferentes microempresas que deseen tener un nuevo método de venta en línea y mejorar el proceso de su área comercial, permitiendo el incremento de su cartera de clientes, así como de su producción.

La siguiente investigación denominada “Las diez razones principales del fracaso de los proyectos de mejora de procesos” fue desarrollada por Jiju y Gupta (2019), su propósito fue proporcionar las diez principales razones por las que los proyectos de mejora de procesos terminan o fracasan. Los resultados destacan que entre los aspectos más importantes incluyen la falta de compromiso y apoyo de la alta dirección; malas prácticas de comunicación; equipo incompetente; formación y aprendizaje inadecuados; selección defectuosa de la metodología de mejora de procesos y sus herramientas/técnicas asociadas; recompensas inadecuadas y sistema/cultura de reconocimiento; espeluznante alcance; tamaño y composición del equipo por debajo del nivel óptimo; monitoreo y control inconsistentes; y la resistencia al cambio.

El estudio “Priorizar las iniciativas de mejora de los procesos en los entornos de fabricación” efectuado por Aqlan y Al-Fandi (2018) su objetivo se centró en eliminar los desperdicios en sus procesos e implementar iniciativas de mejora continua. En este estudio, se desarrolla un marco propuesto para priorizar las iniciativas de mejora de procesos en entornos de fabricación que considera las variables del proceso, las limitaciones de recursos y las habilidades del operador. El marco clasifica las áreas de trabajo y utiliza una optimización multiobjetivo, modelo para asignar proyectos de mejora y operadores asociados. Se utiliza un estudio de caso de un entorno de fabricación para ilustrar la aplicabilidad del marco propuesto.

La investigación “Obstáculos en la implantación de un proyecto de mejora de los procesos de software” efectuada por Alshammari (2018) tuvo como objetivo identificar las barreras como factores de resistencia que influyen en la implantación de la Mejora de Procesos de Software (MPS) en las empresas de software saudíes. Esta investigación ha desarrollado un cuestionario sobre una muestra de empresas saudíes que han implementado SPI. El cuestionario realizado de abril a julio de 2018, se han identificado 40 empresas en Arabia Saudita, que se basan en la mejora de los procesos de software. Los hallazgos indican que los factores humanos, las herramientas y los factores tecnológicos, y los factores de presupuesto y estimaciones, están jugando un papel vital en el éxito del proyecto MPS. Esta investigación proporciona una visión global para que los altos directivos, especialmente en Arabia Saudí, gestionen los futuros proyectos aplicando acciones preventivas.

El artículo académico “El efecto de la gestión del conocimiento en la percepción de la mejora del proceso de software: Efectos mediadores de los factores críticos de éxito y efecto moderador del uso de la tecnología de la información” efectuado por Chugh et al. (2019) tuvo como propósito presentar información sobre la relación entre la mejora percibida del proceso de software (MPS) posibilitada por la tecnología de la información (TI). Los hallazgos del estudio empírico revelan que existe una relación significativa entre las variables investigadas. Además, se observó que los factores críticos de éxito actúan como mediadores entre el MPS habilitado para TI. Los factores identificados están asociados con varios aspectos como gerenciales, de infraestructura, financieros, de sistemas y de procesos; además, facilita las diversas fases como creación, almacenamiento y recuperación de conocimientos, intercambio y aplicación de conocimientos.

**Tabla 6***Resumen Marco Referencial*

<b>Título de Investigación</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Población</b>	<b>Hallazgos</b>
Implementation of an e-Commerce System for the Automation and Improvement of Commercial Management at a Business Level	Tupia y Andrade	2021	Lima	Micro y pequeñas empresas	Se obtuvo como resultado prototipos acordes a un sistema de comercio electrónico cumpliendo con los procedimientos de desarrollo establecidos por el equipo Scrum, lo que le da una propuesta novedosa y un enfoque productivo para comenzar a implementar el comercio electrónico dentro de los procesos de venta.
Top ten reasons for process improvement project failures	Jiju y Gupta	2019	Edimburgo, Reino Unido	Empresas de Edimburgo	Los resultados destacan las diez razones principales de los fracasos de los proyectos de mejora de procesos, los que incluyen la falta de compromiso y apoyo de la alta dirección; malas prácticas de comunicación; equipo incompetente; formación y

aprendizaje inadecuados; entre otros.

*Nota.*

Prioritizing process improvement initiatives in manufacturing environments	Aqlan y Al-Fandi	2018	Reino Unido	Empresas productivas de Reino Unido	Se diseñó un marco propuesto para priorizar las iniciativas de mejora de procesos en entornos de fabricación.
Barriers in the Implementation of Software Process Improvement Project in Saudi Arabia	Alshammari	2018	Arabia Saudita	Muestra de empresas saudíes que han implementado la mejora de Procesos de Software	Los factores humanos, las herramientas y los factores tecnológicos, y los factores de presupuesto y estimaciones, están jugando un papel vital en el éxito del proyecto de mejora de Procesos de Software.
The effect of knowledge management on perceived software process improvement: Mediating effects of critical success factors and moderating effect of the use of information technology	Chugh et al.	2019	India	Empleados de las organizaciones de ingeniería de software	Los factores implicados en los procesos están identificados están asociados con varios aspectos como gerenciales, de infraestructura, financieros, de sistemas

---

Elaborado por el autor.

## **Marco legal**

### ***Constitución del Ecuador***

La Constitución del Ecuador estipula dentro de su reglamento la importancia de la prestación de servicios públicos a la ciudadanía como un derecho; por este motivo, garantiza este deber. Siendo así, el art. 71 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010) decreta que, para cumplir con la obligación de prestar servicios públicos con una calidad idónea, el Estado deberá garantizar y financiar el desarrollo de programas o políticas para que las entidades públicas sean capaces de prestar un servicio de idónea calidad.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se relaciona con esta normativa debido a que el Estado ha instaurado, como parte de su programa de dinamización energética, un sistema comercial para todo el sector eléctrico. Así pues, se implementó el sistema SAP CIS-CRM, el cual tiene como propósito homogenizar los procesos de gestión en las empresas eléctricas de Ecuador. El gobierno ha determinado que la gestión comercial constituye una pieza clave para las organizaciones estatales, pues a través de esta se puede realizar los procesos de comercialización y distribución eléctrica con idoneidad.

Por otro lado, siguiendo la línea legislativa, es necesario exponer que la Constitución en su artículo 304 estipula los objetivos de la política comercial; estos se centran en el desarrollo de nuevos mercados partiendo de los objetivos instaurados en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual hace mención al cambio de matriz energética y de distribución eléctrica en el país, mejorando las problemáticas que existen en la demanda energética del país (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Considerando lo estipulado por la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo, la transformación de la matriz energética tiene como propósito regular y gestionar las actividades que se desarrollan en las empresas eléctricas del país. En esta instancia, uno de los propósitos de la EEA es llevar a cabo las actividades departamentales de forma oportuna, siempre brindando un servicio de calidad. Por este motivo, se pretende desarrollar la presente propuesta metodológica, de manera que contribuya adecuadamente hacia un mejor servicio de distribución eléctrico en la ciudad de Azogues.

### ***Ley Orgánica de Servicio Público***

Como suplemento a estos principios, en el cuerpo legal se estipulan varios artículos direccionados a garantizar el cumplimiento de derechos y obligaciones del servidor público referente a procesos o actividades institucionales. La LOSEP (2010) en su art. 23 señala la irrenunciabilidad de los servidores públicos sobre sus derechos en cuanto a formación y capacitación sobre nuevas actividades y procesos que se instauren dentro de las entidades.

Sobre este reglamento, el trabajo pretende desarrollar procesos complementarios a los ya establecidos por el sistema comercial SAP CIS-CRM; por ello, es necesario que el personal que labora en la EEA, en primera instancia conozca el sistema lo suficiente para saberlo manejar acertadamente, y de esta manera sea capaz de comprender los nuevos procesos que se requieren incorporar dentro de las actividades que se efectúan en el departamento.

### ***Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público***

En lo que concierne a los procesos, la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público (2020) ha desarrollado un instructivo de análisis de marco legal para la mejora de procesos institucionales, donde se establece un documento destinado a la estructuración de procesos. Se estipula que, durante la ejecución de proyecto para mejorar los procesos, es importante que las actividades deban ser registradas y empleadas como insumo durante el análisis para mejorar el proceso.

Las entidades basadas en equipos multidisciplinarios deberán ser capaces del levantamiento y análisis de las actividades generales y específicas de la empresa; en donde se deben considerar los siguientes pasos: Levantamiento de la información, análisis de la información y desarrollo de la propuesta de mejora.

### ***ISO 9001***

ISO 9001 requiere que una organización recopile, analice y evalúe los datos del Sistema de Gestión de Calidad. Tanto el análisis como la evaluación de los datos son importantes; es decir, análisis de datos a través de técnicas estadísticas, análisis de tendencias, etc., e interpretación de los datos analizados para que puedan ser utilizados de manera adecuada, por ejemplo, para la toma de decisiones y la planificación de acciones.

Los datos pueden ser analizados y evaluados para las siguientes áreas:

**Conformidad de productos y servicios:** Los datos recopilados pueden incluir tasas de defectos, entregas a tiempo, número de devoluciones, quejas relacionadas con productos o servicios, etc. Esto lo ayudará a identificar problemas en los procesos relacionados con la entrega de productos/servicios a través del análisis de dichos datos.

**Grado de satisfacción del cliente:** El análisis de datos de satisfacción del cliente lo ayudará a determinar las áreas clave donde se requiere mejorar. Con la mejora en los procesos y abordando todas las inquietudes de los clientes, podrá mejorar aún más la satisfacción del cliente.

**Desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad:** El rendimiento y la eficacia del sistema de gestión de la calidad pueden derivarse del análisis de datos como la mejora de la reducción de costes (incluido el coste de la mala calidad), la cantidad de problemas de auditoría interna, etc. Esto dará una buena indicación de la salud y la eficacia de la Gestión de la calidad. Sistema.

**Implementación efectiva de los elementos de planificación:** Por lo general, el cronograma, el esfuerzo, el costo y los riesgos son los elementos que pueden medirse para evaluar la implementación efectiva de la planificación. Las métricas en las que realiza un seguimiento de las entregas a tiempo, el costo del servicio en comparación con los parámetros planificados puede proporcionarle una buena indicación de la eficacia de la planificación.

**Mejoras dentro del sistema de gestión de la calidad:** Puede medirlos por el número de sugerencias de mejora de procesos dadas en el sistema de gestión de calidad o sobre la base de las no conformidades encontradas durante las auditorías internas/externas, etc. (ISO 9001, 2015).

## **Marco conceptual**

### ***Organización***

Es la base de la acción colectiva; es un sistema social organizado para alcanzar objetivos y se caracteriza por: un conjunto de individuos: participantes o actores; un acuerdo, implícito o explícito, sobre uno o varios objetivos compartidos por los distintos participantes; una división del trabajo, que define el papel de cada participante; una coordinación más o menos formalizada, que garantiza la coherencia de los



comportamientos y, por tanto, el respeto de los objetivos comunes a pesar de la división del trabajo (Clarke & Paneca, 2018).

Pero, ¿qué se hace en una organización?

- Procesos principales: Son los resultados, lo que significa la razón de ser de la organización. Por ejemplo, la producción de bienes o servicios
- Procesos secundarios: Son resultados necesarios para la ejecución de los procesos principales. Por ejemplo, la contabilidad, las nóminas.
- Procesos de dirección: Está relacionado con el control de la consecución de los objetivos, aplicación de la estrategia. Por ejemplo, la calidad.
- Organizar significa diseñar y poner en marcha: Se vincula con las estructuras, Métodos y procedimientos,
- Gestionar una empresa: Identificar fallos o problemas organizativos (diagnóstico); aporta soluciones adecuadas; mantener un sistema; además de tomar grandes decisiones estratégicas y organizativas (AbdEllatif & Saeed, 2018).

### ***Administración***

La administración de empresas es un campo bastante amplio que designa tanto un área de estudio como un sector de actividad que comprende diversas profesiones. Se refiere a varias industrias o disciplinas, incluidas las finanzas, la gestión, el marketing, los recursos humanos, los sistemas de información, la gestión de operaciones y otros (Bazante, 2020)

La administración de empresas consiste en presidir todas las operaciones diarias de una empresa para garantizar mejor su buen funcionamiento, pero también para asegurar el más alto nivel de eficiencia y rentabilidad de su negocio. Su objetivo fundamental es optimizar la organización de todos los departamentos y recursos de la empresa para alcanzar los objetivos últimos marcados por esta (Dalcher, 2018).

### ***Desarrollo organizacional***

El desarrollo organizativo se centra en garantizar unas relaciones saludables entre las unidades y dentro de ellas, y en ayudar a los grupos a iniciar y gestionar el cambio. El desarrollo organizativo hace hincapié en las relaciones y los procesos entre los individuos y los grupos. Su principal intervención consiste en influir en las relaciones de los

individuos y los grupos para lograr un impacto en la organización como sistema (González & Flores, 2020).

León (2017) definió al desarrollo organizacional como un esfuerzo [que es] (1) planificado, (2) a nivel de toda la organización, y (3) gestionado desde arriba, para (4) aumentar la eficacia y la salud de la organización a través de (5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de la ciencia del comportamiento.

### ***Estandarización***

Los principios de la ingeniería industrial presentados por el padre de la gestión científica Frederick Taylor, son la fuente de gran parte de la estandarización moderna. Las prácticas de la gestión empresarial se basan en las siguientes creencias 1. Hay sólo una forma mejor de realizar el trabajo. 2. Los operarios no participan en el diseño o la mejora del trabajo. 3. Los estándares rara vez se cambian y sólo pueden ser modificados por expertos. El método de estandarización tradicional excluye la posibilidad de mejora porque considera que alcanzar los estándares es el objetivo principal, como si fueran el nivel último y óptimo de rendimiento (Arias, 2021).

### ***Estandarización de procesos***

Dalcher (2018) definió un proceso empresarial como un conjunto de tareas relacionadas lógicamente que se realizan para lograr un resultado empresarial definido. En la literatura se han utilizado diversas variantes de esta definición, pero el carácter general de las definiciones es que un proceso empresarial es una colección de diversas tareas que producen un resultado. La definición que se utilizará en este estudio será: un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, ejecutadas al menos parcialmente por humanos y realizadas para lograr un resultado empresarial definido. El elemento humano de esta definición se ha añadido porque asumo que las personas que inician o influyen en un proceso, influyen en los resultados del mismo. Por ejemplo, su experiencia en el proceso puede influir en el resultado.

### ***Calidad del proceso***

La calidad del proceso puede medirse por el número de productos defectuosos o servicios mal ejecutados. Clarke y Paneca (2018) afirman que la estandarización conduce a la excelencia operativa o a la mejora del rendimiento operativo y a la reducción de los

errores, lo que conduce directamente a una mayor calidad del proceso. Se ha llegado a afirmar que la estandarización de los procesos es fundamental para alcanzar la excelencia operativa en una cadena de valor global.

### ***Estandarización de los servicios***

Un servicio es un bien intangible. Sus características son el carácter perecedero, la inseparabilidad, la simultaneidad y la variabilidad. Debido a estas características especiales, la normalización de los servicios es difícil. Para que los servicios sean comparables, para simplificar el comercio electrónico y mundial de servicios y para definir la gama y el contenido de los servicios, es necesaria la normalización. Un pionero en la estandarización de servicios es el mundo financiero, donde los servicios financieros están bien estandarizados. Esto lleva a un gran volumen de comercio internacional de servicios financieros (Azevedo, Tabah, & Viana, 2020).

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología se refiere al análisis sistemático y teórico de cualquier método administrado a un contexto de estudio en específico; por lo general, aborda conceptualizaciones como fases, modelos teóricos o técnicas cuali-cuantitativas. Sobre esta base, es importante mencionar que la metodología no tiene como propósito el aporte de soluciones, pues proporciona una base teórica para determinar el tipo de método que puede ser aplicado a un caso concreto (Cohen & Gómez, 2019). Por su parte, el proceso de investigación surgió debido a la búsqueda del hombre por estar en sintonía con su entorno y también por comprender la naturaleza. Para lograrlo, el hombre utiliza las herramientas de la experiencia y el razonamiento que tiene a su disposición; también recurre a la experiencia y a fuentes autorizadas más allá de su círculo inmediato. La investigación se basa en una combinación de experiencia y razonamiento y puede decirse que es la forma más adecuada de descubrir la verdad y acontecimientos sobre un hecho en particular (Maldonado, 2018).

#### **Diseño de Investigación**

Según señala Agudelo et al. (2018) el diseño investigativo pretende responder de forma práctica a los objetivos propuestos; es un plan o estrategia que se concibe para obtener la información deseada con la intención de dar una respuesta al planteamiento del problema. Los tipos de diseño en la investigación son experimentales y no experimentales.

Este trabajo se enfoca en los procesos de gestión del área comercial de la EEA, es por ello que se basa en un diseño no experimental; de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) un diseño no experimental es puramente observacional y los resultados pretenden ser descriptivos; examina actividades que ya han ocurrido, no es posible la manipulación de variables independientes ni la aleatorización. Considerando este precedente, para esta propuesta metodológica se ha seleccionado este diseño, dado que se centra en realizar observaciones del contexto real sin manipular circunstancias o eventos dentro de la EEA.

## **Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo; para Maldonado (2018) una metodología cuantitativa pretende principalmente hacer inferencias causales sobre dos o más variables de interés. Se caracteriza por ser una búsqueda de elementos científicos y sistemáticos de información pertinente sobre algún tema en particular. También implica la creatividad que se lleva a cabo de forma sistemática con el propósito de estudiar para mejorar el conocimiento que consiste en el elemento humano, la cultura y la sociedad.

Esto implica que la investigación se utiliza para investigar hechos, reconfirmar los resultados, proporcionar soluciones para problemas existentes o nuevos, apoyar teorías, así como proponer nuevas teorías. Además, la investigación implica la construcción de conocimientos, la realización de experimentos para averiguar la causa y el efecto de algo, así como para sentar las bases de nuevos estudios.

Es este caso, el enfoque cuantitativo hace uso de datos numéricos para la interpretación de hechos, a través de la aplicación de una encuesta a los trabajadores del área comercial de la EEA.

## **Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este trabajo de documento, se ha seleccionado un tipo de investigación descriptivo, su objetivo es describir un fenómeno y sus características. Esta investigación se centra más en el qué que en el cómo o el por qué ha ocurrido algo. Por lo tanto, se suelen utilizar herramientas de observación y encuesta para recopilar datos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En este tipo de investigación, los datos pueden recogerse de forma cualitativa, pero a menudo se analizan de forma cuantitativa, utilizando frecuencias, porcentajes, promedios u otros análisis estadísticos para determinar las relaciones. Suele implicar una exploración inductiva de los datos para identificar temas, patrones o conceptos recurrentes y luego describir e interpretar esas categorías. Por supuesto, los datos recogidos permiten examinar la situación de las variables para encontrar los temas e ideas relevantes y luego los convierte en información numérica para su posterior comparación y evaluación.

## **Recolección de la información área comercial**

Para la recolección de la información del departamento comercial de la EEA, se ha considerado desarrollar la investigación con los trabajadores que laboran esta área;

siendo así, según la nómina actual, existe un total de 27 personas laborando en el departamento comercial de la organización. No obstante, solo 9 de ellos están dentro de la logística de procesos comerciales. Así pues, se trabajará con los 9 empleados mencionados.

### **Operacionalización de las Variables**

Es importante determinar las variables a tomar en cuenta en el documento de investigación; sobre esta base, considerará los indicadores que permitirán la construcción del instrumento de investigación.

Así pues, las variables de este trabajo de investigación son: Gestión comercial y mejora de procesos. Es importante destacar que se considera como aspecto referente el aporte de varios autores, mismos ya hecho uso de estas variables en diversos estudios.

Esta explicación es caracterizada en la tabla 7:

**Tabla 7***Operacionalización de las Variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medición</b>
Gestión comercial	Se refiere a la planificación, la dirección y el control de las actividades que se desarrollan en el departamento comercial. (Azevedo, Tabah, & Viana, 2020).	Planificación	Calidad del servicio comercial	Encuesta (Ver Anexo 1)
		Dirección	Eficiencia del área comercial  Aspectos a mejorar en el área comercial	
		Control		
Mejora de procesos	El modelado de procesos empresariales es una línea teórica basada en la reingeniería de procesos y puede contribuir a algunos propósitos, como: explicitar el conocimiento; entender cómo funciona; controlar o monitorizar; tomar decisiones; analizar algunos aspectos de la organización; simular el comportamiento de algunas partes; rediseñar y racionalizar (Kuzmin, Ovcharuk, Zhezhukha, & Mehta, 2019).	Rediseñar y racionalizar	Mejora de procesos	Encuesta (Ver Anexo 1)
Análisis de aspectos organizacionales	SAP CIS-CRM			

*Nota.* Elaborado por el autor.

## **Técnicas e instrumentos de la investigación**

La técnica seleccionada para este trabajo es la encuesta, mientras que el instrumento está conformado por un cuestionario estructurado de 10 preguntas que serán administradas a la población seleccionada (Ver Anexo 1).

Según Agudelo et al. (2018) los procedimientos de diseño de la encuesta requieren aportaciones de las personas que utilizarán los datos de la encuesta y de quienes la llevarán a cabo. Los usuarios de los datos deben identificar las variables que se van a medir, las estimaciones requeridas, la fiabilidad y la validez necesarias para garantizar la utilidad de las estimaciones y cualquier limitación de recursos que pueda existir en relación con la realización de la encuesta. Las personas que llevan a cabo la encuesta deben aportar información adicional sobre las necesidades de recursos y ofrecer procedimientos de muestreo alternativos que consideren factibles y adecuados para la tarea. Los estadísticos integran estas aportaciones para desarrollar un diseño de encuesta que satisfaga los requisitos de los usuarios de los datos dentro de las limitaciones de recursos especificadas.

## **Técnicas de recolección de datos**

La recogida de datos es el proceso de recopilación y medición de información sobre las variables de interés, de una forma sistemática establecida que permite responder a las preguntas de investigación planteadas y evaluar los resultados. El objetivo es captar pruebas de calidad que luego se traduzcan en un análisis rico de datos y permitan construir una respuesta convincente y creíble a las preguntas que se han planteado.

En este documento, la recogida de datos precisa es esencial para mantener la integridad de la investigación. Tanto la selección de los instrumentos de recogida de datos adecuados como unas instrucciones claramente delimitadas para su correcta utilización reducen la probabilidad de que se produzcan errores. Es una de las etapas más importantes de la realización de una investigación, es un trabajo muy exigente que requiere una planificación exhaustiva, trabajo duro, paciencia, perseverancia y mucho más para poder completar la tarea con éxito.

La recogida de datos comienza con la determinación del tipo de datos que se necesitan, seguida de la selección de una muestra de una población determinada. A continuación, hay que utilizar un instrumento determinado para recoger los datos de la muestra seleccionada, en este caso a través de una encuesta. Posteriormente se efectúa un



análisis e interpretación de resultados a través de gráficos y tablas para obtener una mejor visión de los procesos que se efectúa en el área comercial de la organización.

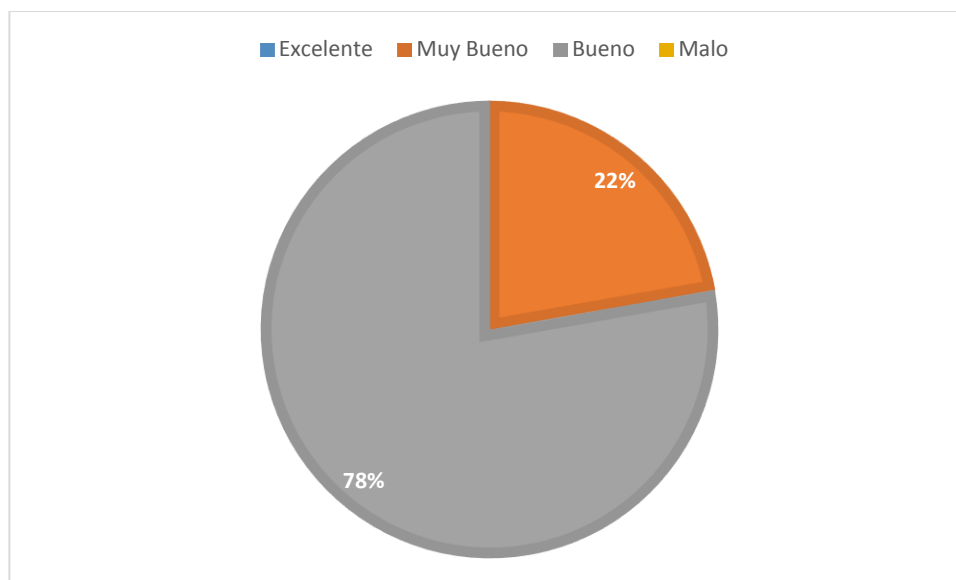
Para la recolección de datos se ha considerado los siguientes aspectos:

1. Desarrollo del instrumento de recolección de información;
2. Recoger información que no puede obtenerse por otros métodos;
3. Aplicación de instrumento desarrollado, deben realizarse en una población y un entorno comparables a los del estudio.
4. Desarrollo de programas para el ingreso, manejo y análisis de datos.
5. Obtener información contextualizada, observar en y a través de los hechos, producir conocimiento, procesarlo e interpretarlo con vistas a establecer un proyecto que tenga sentido en el contexto en el que se insertará;
6. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
7. Conclusiones preliminares a partir de los resultados obtenidos.

## Resultados

### Figura 5.

*Calidad del servicio área comercial*



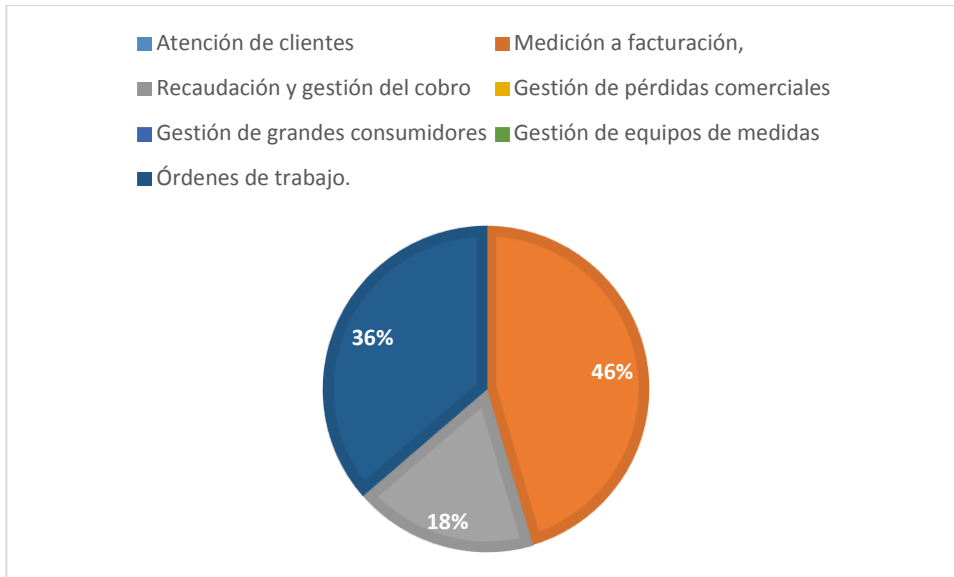
*Nota.* Elaborado por el autor.

Los encuestados califican la calidad de servicio del área comercial del EEA como bueno (78%) y muy bueno (22%). La gestión de calidad busca minimizar las variaciones

en los parámetros que tienen valor de cualquier salida. Por lo tanto, la gestión de la calidad del servicio es una combinación de todos los procesos estratégicos y tácticos que minimiza las variaciones en el servicio para que brinde a los clientes una experiencia digna de confianza, placer y repetición.

**Figura 6.**

*Aspectos que deben ser atendidos*



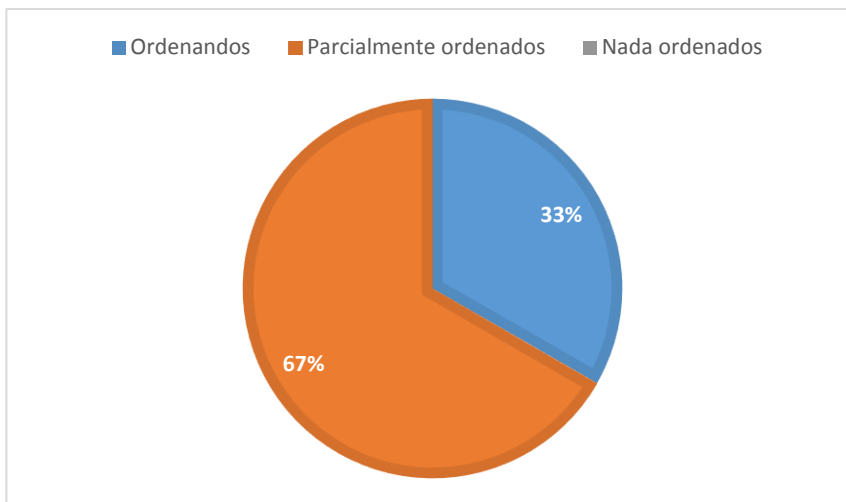
*Nota.* Elaborado por el autor.

Entre los aspectos relacionados al área comercial de la EEA que deben ser atendidos por las autoridades de mejor manera son: Medición y facturación (46%); recaudación y gestión de cobro (18%) y órdenes de trabajo (36%).

La rentabilidad de la empresa depende en gran medida de sus procesos y la resolución de los problemas puede conducir a un aumento de la satisfacción del cliente y a la reducción del tiempo y los costes de ejecución. La mejora de los procesos empresariales es una buena base para mejorar las actividades de la EEA; los procesos deben ejecutarse de forma eficiente y eficaz, y deben gestionarse de forma efectiva

**Figura 7.**

*Procesos desarrollados en la empresa*



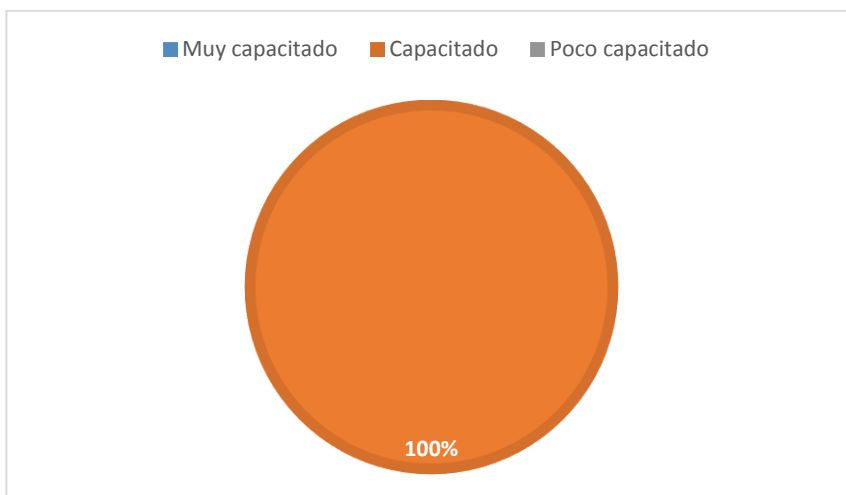
*Nota.* Elaborado por el autor.

Los encuestados informan que los procesos que se desarrollan en el área comercial de la empresa eléctrica, se encuentran ordenados (33%) y parcialmente ordenados (67%).

Es importante considerar a las herramientas de gestión de procesos en la EEA, ya que constituyen un enfoque para lograr el objetivo de la organización a través de la mejora, y el control de las actividades, permitiendo que estas se desarrollan de una forma acertada y completamente ordenada.

**Figura 8.**

*Capacitación para atender al cliente*



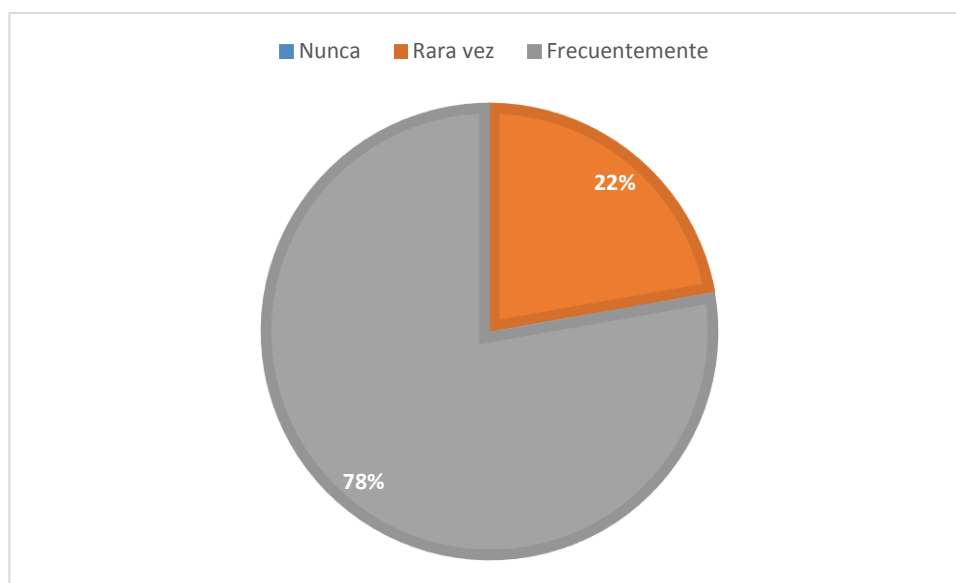
*Nota.* Elaborado por el autor.

En la figura 8, el personal que labora en la EEA, señala que se encuentra completamente capacitado para atender cualquier requerimiento de los clientes.

La capacitación en servicio al cliente puede generar confianza en el trato con los usuarios del servicio de la EEA; por ello debe dividirse en secciones distinta: Por un lado, sus representantes deben actualizarse con sus productos, servicios y procedimientos. Esto se puede enseñar a través de varias presentaciones, cuestionarios de opción múltiple y pruebas. Además, deben estar familiarizados con los valores que su marca pretende representar.

### **Figura 9.**

#### *Información de los procesos implementados*

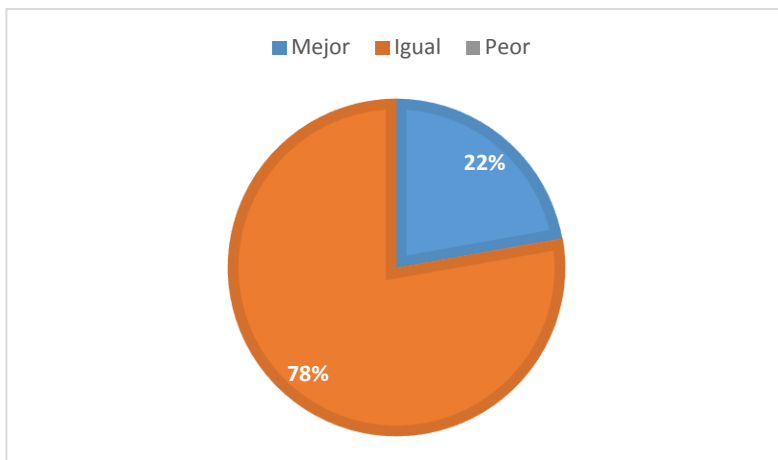


*Nota.* Elaborado por el autor.

Los encuestados informan que la eficiencia de los nuevos procesos implementados en el sistema de gestión comercial se informa rara vez (22%) y frecuentemente (78%). El informar sobre la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la EEA implicaría un aspecto fundamental en torno a las interfunciones que se desarrollan dentro del área comercial; por ello, la importancia de determinar los errores o aciertos que se vinculan con las tareas comerciales. Así sería posible, consolidar aquellas fortalezas y solventar las debilidades para su debida mejora.

**Figura 10.**

*Mejoras en la gestión comercial.*

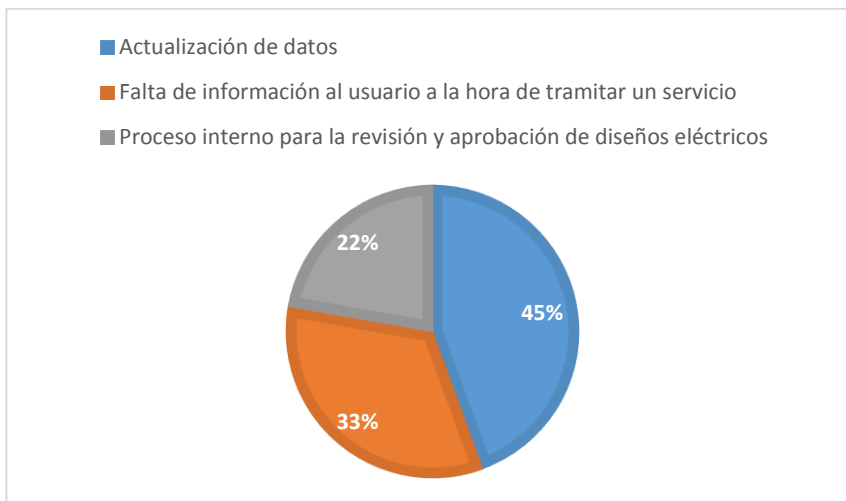


*Nota.* Elaborado por el autor.

De acuerdo con los datos que revelan la figura 10 sobre la gestión comercial de la EEA; para gran parte de los encuestados (78%) ha sido igual durante los últimos años; no obstante, el 22% señala que si ha mejorado. La clave para una buena práctica de gestión comercial en este espacio son los informes precisos y en tiempo real, lo que garantiza que la gerencia tenga datos oportunos sobre las actividades que se realiza en el departamento. Proporciona una línea de base para que trabajen todos, lo que permite conversaciones con funciones operativas, acordando o no sobre qué es lo que priorizarán y administrarán.

**Figura 11.**

*Procesos que deben ser mejorados*



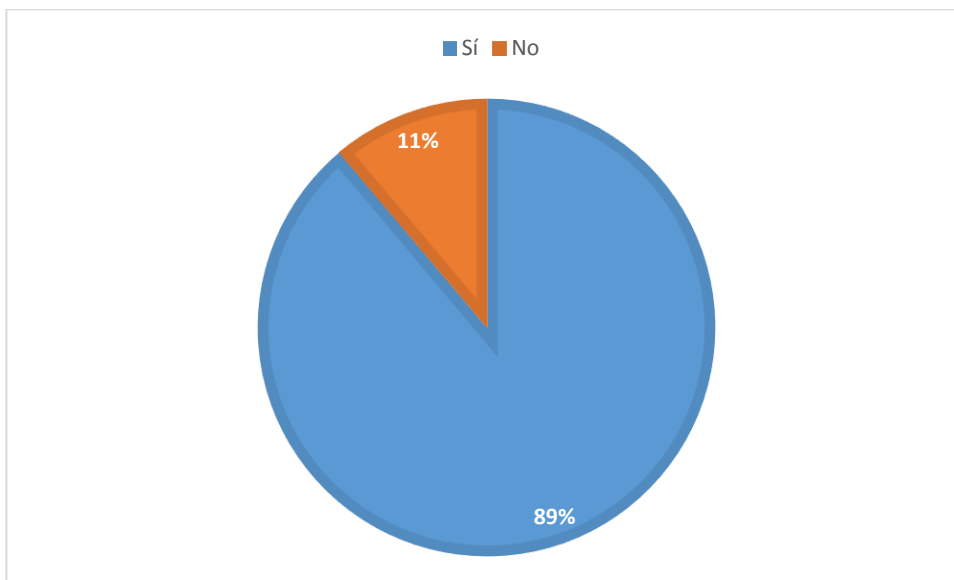
*Nota.* Elaborado por el autor.

En cuanto a los procesos que deben ser mejorados en el departamento comercial de la EEA, el 45% señala que debe ser concerniente a la actualización de datos; el 33% falta de información al usuario a la hora de tramitar un servicio y 22% proceso interno para la revisión y aprobación de diseños eléctricos.

El principal reto de la implementación de iniciativas de procesos es la elección de las prácticas que mejorarán la orientación de los procesos de la empresa, y subrayan la necesidad de formalizar esas prácticas con directrices claras. La mejora de los procesos es una parte importante, por lo que es necesario desarrollar un enfoque sistemático con el fin de facilitar el éxito. Se debe incluir dos tareas importantes: (i) priorizar los procesos que deben ser mejorados y (ii) seleccionar una metodología adecuada.

**Figura 12.**

*Indicadores de gestión*



*Nota.* Elaborado por el autor.

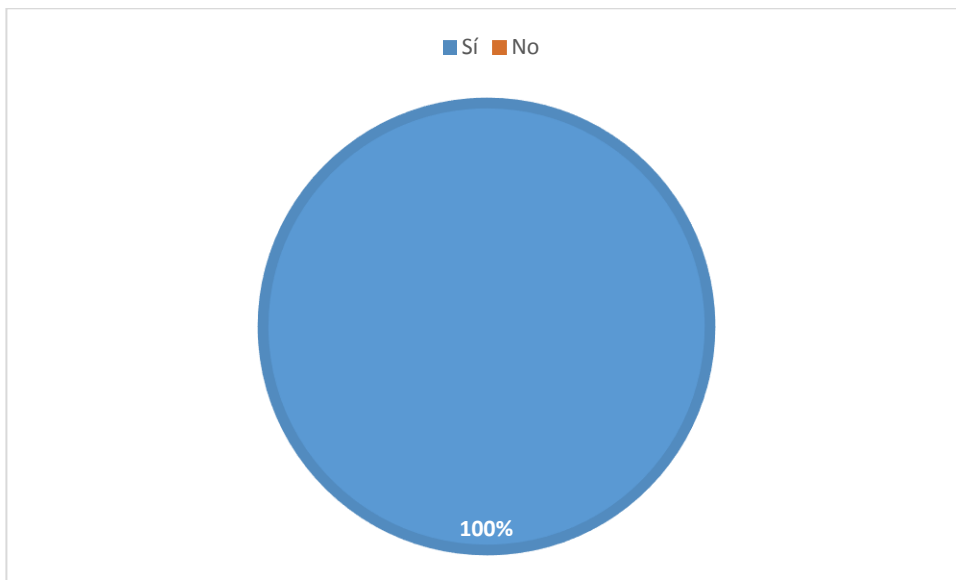
Según los encuestados, el 89% señala que sí existen indicadores de gestión para cumplir con el control de procesos de una forma oportuna; mientras que, el 11% estipula su inexistencia. Los encuestados señalaron que hacen uso de indicadores de gestión comercial.

Las nuevas condiciones empresariales, en las que la información es el recurso más importante, imponen nuevos enfoques en la medición de los resultados de las organizaciones, en relación con el sistema tradicional de medición de los resultados, que

se limitaba a los indicadores financieros y contables. Uno de los nuevos enfoques se refiere a la medición del rendimiento de las organizaciones a través de los indicadores de gestión, utilizados para revelar el éxito que han tenido en la consecución de objetivos a largo plazo. Para constituir un sistema eficaz de medición del rendimiento es muy importante haber definido y estandarizado todos los procesos dentro de la organización

**Figura 13.**

*Herramienta SAP CIS-CRM*



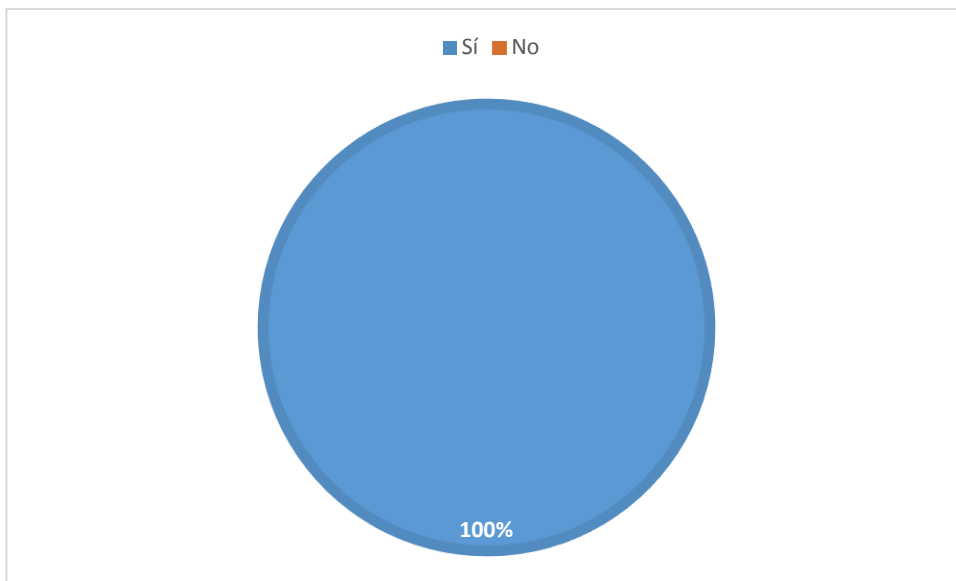
*Nota.* Elaborado por el autor.

En lo que concierne al gráfico 13, los resultados destacan que desde la implementación de la herramienta tecnológica SAP CIS-CRM sí ha existido una mejora el desarrollo de procesos comerciales de la EEA.

La implementación de este sistema se caracteriza por ser un elemento trascendental en la vida institucional de la EEA y es catalogado como un paso necesario para la modernización institucional a través de la aplicación tecnológica; el cual será sumado al sistema de gestión técnica, que, en la actualidad, es efectuado desde su centro de control cuya atención se realiza las 24 horas y los 7 días de la semana.

**Figura 14.**

*Es necesario la mejora de procesos.*



*Nota.* Elaborado por el autor.

El 100% de encuestados considera que sí debe implementar una mejora de procesos a los ya establecidos con la herramienta tecnológica SAP CIS-CRM.

La mejora de los procesos es una cultura empresarial que anima a todos los empleados a buscar formas de mejorar las operaciones de la empresa. Esto incluye sugerir ideas para mejorar la eficiencia, evaluar los procesos actuales y encontrar oportunidades para reducir el trabajo improductivo. Para que la mejora tenga éxito, la EEA necesita dar un paso atrás y evaluar sus nuevos procesos o cambios en los antiguos; pues sin estas revisiones, la empresa solo sabrá que está realizando cambios continuos, pero no necesariamente una mejora.



## CAPÍTULO III

### PROPUESTA METODOLÓGICA

#### **Empresa Eléctrica Azogues**

El departamento comercial de la EEA se caracteriza por ser un organismo operacional que se encarga de las relaciones de esta compañía con sus usuarios; promueve la licencia de los servicios que presta, factura de forma veraz y asegura la recaudación adecuada de valores correspondientes. Además, entre sus responsabilidades también se hace mención el control y reducción de pérdidas comerciales.

Entre las funciones del departamento comercial de una empresa eléctrica se menciona las siguientes: Fomentar la venta y promover un mejor uso de energía eléctrica; favorecer y alimentar una cordial relación con los usuarios del servicio; atención y trámite de solicitud de los usuarios para la obtención de un nuevo servicio y rectificación de los que ya existen; desarrollo de instalaciones y realización de otros movimientos relacionados con los equipos de medición, además de su mantenimiento; supervisión de programas para el control y disminución de las pérdidas de energía en el sector residencial, comercial e industrial del servicio que brinda la Empresa dentro de su gestión geográfica; lleva a cabo la lectura de medidores; factura los consumos del servicio a todos los consumidores del su área de concesión; recauda valores, cortes y reconexiones del servicio eléctrico; por último, coordina la inauguración de nuevos centros (ElecGalápagos, 2020).

#### **Departamento comercial de la Empresa Eléctrica Azogues**

El departamento comercial de la empresa se basa en una estandarización de procesos, fundamentado en prácticas de la industria de distribución de centros eléctricos a nivel mundial. Por esta razón, se espera que los diversos procesos relacionados con las funciones del departamento sean mucho más eficaces; de manera que favorezca una atención efectiva para sus consumidores. A continuación, se presentan las funciones de los procesos que se realizan en el área comercial del EEA:

1. **Atención al cliente:** Se encarga de la aplicación de las leyes, regulación, normas y procedimientos estipulados para la prestación del servicio eléctrico. Informa a los usuarios sobre sus derechos y responsabilidades con la EEA, además de la normativa y reglamentación de las disposiciones actuales.

2. **Atención de Nuevos Servicio** solicitados por los usuarios corresponde a la solicitud presenta por el cliente para la dotación de un nuevo servicio de acuerdo a su necesidad.
3. **Servicio Facturación y toma de lecturas:** Es la parte encargada de realizar la facturación a todos los 40.000 usuarios activos de la empresa, mediante la toma de lecturas en sitio realizadas por personal de lecturas, este servicio es brindado coma la emisión de facturas a cada consumidor.
4. **Servicio de acometidas y medidores:** Ejecuta la instalación de nuevos servicios, equipos de medición, acorde a la normativa vigente del ente regulador. Realización de desconexiones definitivas del servicio solicitadas por el usuario o por el inspector, atención de reclamos por acometidas rotas, medidores cortocircuitados, reubicación de equipos de medición, cambios de medidor. Las inspecciones en campo son realizadas por personal del Departamento, para verificar si cumple con las adecuaciones físicas para la instalación de nuevos servicios y dotar del suministro de energía eléctrica
5. **Servicio Control de la Medición:** Se encarga de mantener el control de los hurtos de energía en baja tensión, además de la constante revisión en sitio de los equipos de medición con compañías programadas de barrido en diferentes sectores, revisión de medidores cuando existe reclamos por consumos elevados, control e instalación de servicios ocasionales solicitados por los clientes para efectos de carácter comercial e industrial.
6. **Servicio de recaudación y Gestión de Cartera:** Recepción de facturas relacionadas con el consumo de energía y otros derechos estipulados por la EEA; esta actividad se efectúa por medio del pago en ventanillas o débitos bancarios. Por último, se lleva a cabo cortes y reconexiones del servicio como consecuencia del incumplimiento de pago (Empresa Eléctrica Azoguez, 2021).

Las funciones antes mencionadas se llevan a cabo dentro del área comercial de las EE y CNL de todo país; así pues, el sector eléctrico ecuatoriano constituye un elemento estratégico para la nación que tiene como propósito central la generación, trasmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. En favor del fortalecimiento a este sector, el gobierno ha planteado una modernización de procesos centrados en la gestión

de las diferentes empresas eléctricas, particularmente, aquellos enfocados en los procesos de gestión comercial (Cuenca, 2016). Los sistemas de gestión comercial aún siguen siendo un elemento trascendente en las empresas de servicio para el desarrollo de la comercialización y distribución de energía eléctrica. De esta manera, la integración de dichos procesos permite la convergencia de los sistemas de gestión comercial en tales organizaciones (Agencia de regulación y control de electricidad, 2017).

A partir de 2009, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) así como las EE y CNL se suscribieron a un convenio para la cooperación interinstitucional y el fortalecimiento de este sector, con el propósito de alcanzar un cambio de modelo dirigido al idóneo y actual servicio de distribución y comercialización. En este marco, todas estas empresas eléctricas se han comprometido hacia el trabajo aunado y mancomunado para afianzar la eficacia de sus operaciones; así, se puede lograr una mejora en la calidad del servicio eléctrico y promueve la eficacia energética en concordancia con las buenas prácticas ambientales (Corporación Nacional de Electricidad, 2018).

En este contexto, se propone un nuevo paradigma objetivo que incorpore procesos y elementos, además de que se basa en la designación de competencias entre plataformas especializadas, de manera que sea posible maximizar la competencia de gestión y la funcionalidad general de este sistema comercial para ser implantado en las empresas eléctricas del país.

Para mejorar la gestión comercial, ha sido necesario iniciar por el elemento administrativo vinculado con la recaudación, facturación, control, seguimiento, sistemas comunicativos y administración de actividades legales a consumidores de infrinjan la ley. Por este motivo, el estado ecuatoriano adquirió e instauró un sistema de gestión comercial para clientes denominado CIS o (por sus siglas en inglés Customer Information System) y un sistema de gestión para establecer relación con los usuarios CRM (por sus siglas en inglés Customer RelationShip Management) (Agencia de regulación y control de electricidad, 2017).

Como se ha mencionado en líneas anteriores, la EEA forma parte del sector eléctrico de Ecuador; por este motivo, la empresa también pretende mejorar todos y cada uno de sus procesos en el área de comercialización, pero también en otras áreas de manera que se proporcione un servicio de calidad. En el año 2021, específicamente, en el mes de

junio, se implementó el sistema SAP CIS-CRM, que busca homologar los procesos de comercialización para hacerlos más eficientes; de tal modo que todos se direccionen hacia el servicio óptimo al cliente en menor tiempo y con mayor calidad.

La instauración de este sistema figura como un importante elemento en la vida institucional de la EEA y es catalogado como un paso necesario para la modernización institucional por medio del empleo de tecnologías de clase mundial, el cual será sumado al sistema de gestión técnica, que, en la actualidad, es efectuado desde su centro de control cuya atención se realiza las 24 horas y los 7 días de la semana. De esta forma, será posible replicar de modo efectivo los reclamos por la falta de servicio como efecto de diversas causas.

Por la instauración de este nuevo sistema, se han presentado una serie de novedades como resultado del cambio en los períodos de facturación, elemento que es correctamente informado y manejado con los consumidores del servicio. Para esto, se ha implementado acciones importantes, en pro del fortalecimiento en torno a la atención del cliente, solución de consultas y solvencia de reclamos hasta permitir la estabilización del sistema (Empresa Eléctrica Azoguez, 2021).

Previo al análisis de los procesos que se llevan a cabo en el departamento comercial, es necesario desarrollar un breve análisis sobre el área comercial de la EEA. De esta forma, se verá reflejado la situación actual existente en la organización:

#### **Índice de satisfacción al consumidor:**

La Empresa Eléctrica Azoguez C.A., de conformidad a lo dispuesto en la REGULACION ARCERNNR- 003/2021 que refiere a la «*Calidad del servicio comercial*» el cual expresa: La calidad del servicio vinculado con la atención del usuario debe caracterizarse en la atención a nuevos suministros, solvencia de reclamos, facturación idónea y verificar la satisfacción por el servicio eléctrico proporcionado”.

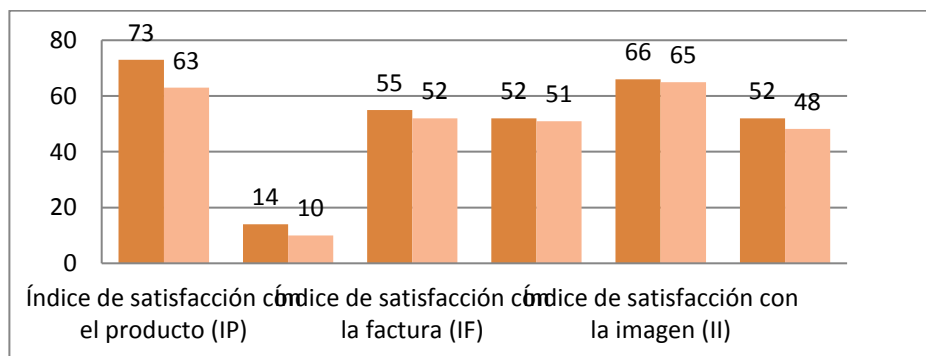
Los resultados del Índice de satisfacción del consumidor en el año 2018 y 2019, se detalla a continuación.

**Tabla 8***Índice de satisfacción del consumidor*

Índices	2018	2019	Porcentaje de variación (%)
Índice de satisfacción con el producto (IP)	73	63	-10,00%
Índice de satisfacción con la información y comunicación con el cliente (IICC)	14	10	-4,00%
Índice de satisfacción con la factura (IF)	55	52	-3,00%
Índice de satisfacción con la atención al cliente (IAC)	52	51	-1,00%
Índice de satisfacción con la imagen (II)	66	65	-1,00%
<b>Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC)</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>-4,00%</b>

*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

A continuación, se expone un gráfico comparativo de las dimensiones de este indicador, con sus respectivos valores.

**Figura 15.***Encuesta de satisfacción al consumidor*

*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

Como se puede visibilizar el índice de satisfacción al cliente durante 2019, evidencia un decremento respecto a los porcentajes con relación al 2018, en el 4%.

**Servicio de atención al cliente 2019:**

Con el propósito de optimizar los recursos, durante agosto y diciembre de 2019, no se obtuvo talento humano en atención al cliente.

La actualización de datos, relacionado a las cédulas de ciudadanía pudo ser cumplido en un 100%; en cuanto a la información de teléfonos y correos electrónicos se su cumplimiento fue parcial; además algunos usuarios no disponen teléfonos y/o correos electrónicos.

**Tabla 9**

*Datos actualizados hasta 2019*

<b>Proyecto / Actividad</b>	<b>TOTAL</b>
Correos Electrónicos	13709
<b>Proyecto / Actividad</b>	<b>TOTAL</b>
Teléfonos fijos/móvil	7796

*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

**Solicitudes generadas servicio al cliente año 2019:**

A continuación, se detalla, las solicitudes atendidas por tipos de servicio en el año 2019.

**Tabla 10**

*Solicitudes generadas en 2019*

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Cantidad</b>
Nuevos Servicios	2330
Servicio ocasional sin medidor	1694
Reubicación del Medidor	28
Servicios Varios/Revisión de Planos	998

Cambio de Medidor	1954
Cambio de Nombre	1070
Cambio de Tarifa	90
Desconexión Definitiva	856
Rehabilitación de Servicios	4
<b>TOTAL DE SOLICITUDES:</b>	<b>13536</b>

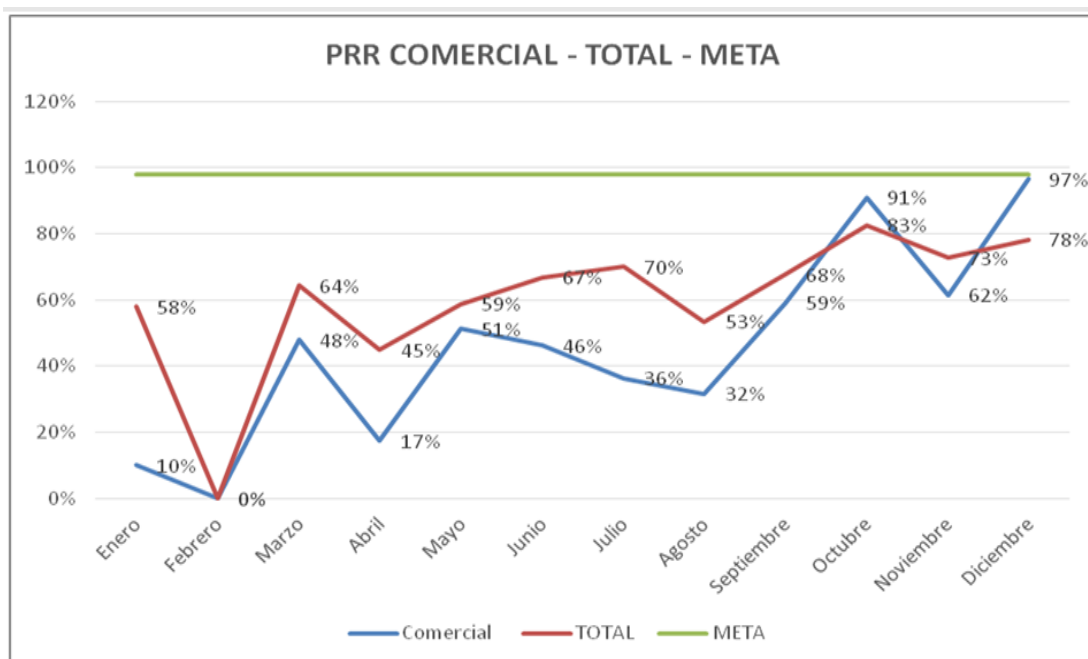
*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

### Atención y resolución de reclamos

Por medio de la instauración del Módulo SAR, se han registrados los reclamos de tipo comerciales, técnicos y daños de equipos. Por ello, se presenta los estadísticos de registros tomados del SAR.

**Figura 16.**

*Resolución de reclamos*



*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

En el gráfico se observa la tendencia de la mejora del Porcentaje de resolución de reclamos comerciales y totales, sobre todo en el último trimestre del año 2019. El valor más alto del Porcentaje de resolución de reclamos comerciales, se registró en el mes de diciembre, alcanzando el 96,61%.

Toda esta información estipulada, permite entrever que en realidad existe satisfacción del cliente en el área comercial; además que los procesos se llevan idóneamente en el departamento. Pese a ello, es necesario hacer mejoras en los procesos que se efectúan en la EEA. Considerando este precedente, en el siguiente apartado se estipulan los procesos a desarrollarse.

### **Procesos del departamento comercial de la EEA**

Para efectos de este documento, se trabajará con tres de los procesos que han evidenciado problemas y que necesitan mejoras para un óptimo servicio en el área de gestión comercial.

Así pues, los procesos que requieren de atención y que es importante aplicar complementos y mejoras son:

- Servicio de atención al cliente
- Servicio de acometidas y medidores
- Servicio de recaudación y gestión de cartera

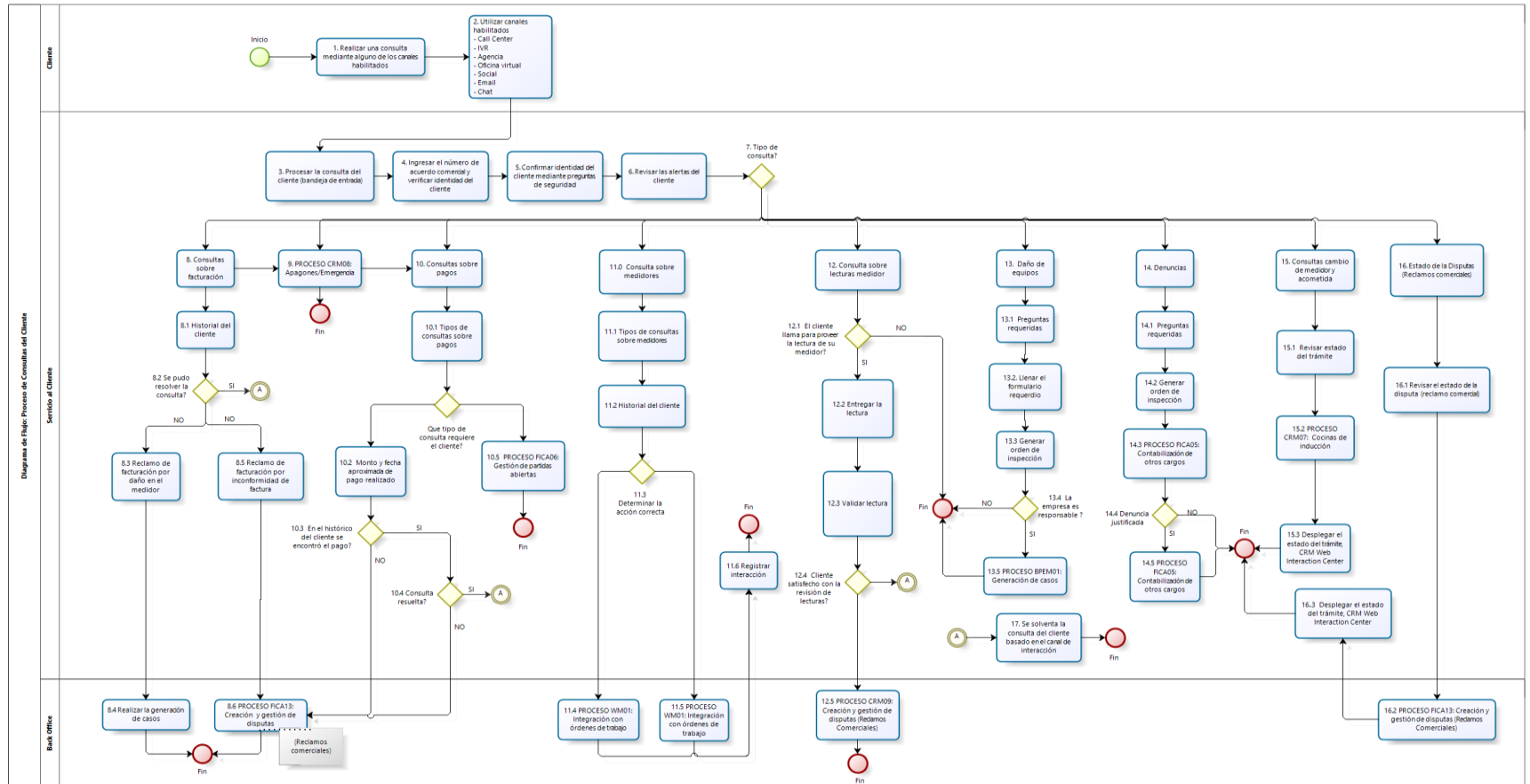
Es importante destacar que en el servicio de atención al cliente existe subprocesos bastante amplios; por ello, se ha considerado trabajar el proceso de consulta de usuario. En el servicio de acometidas y medidores, se tomará en consideración el proceso relacionado con el contrato en punto de suministro existente. En lo que concierne al servicio de recaudación y gestión de cartera, se mejorará el proceso de reclamación para cuentas activas.

Sobre esta base, en primera instancia se ha desarrollado flujogramas de procesos para estipular las actividades que se realizan en los tres servicios antes mencionados; una vez que se visibilizan estos aspectos, se procederá a implementar las mejoras en el departamento comercial. Con ello, se espera cumplir con el índice de satisfacción en un 98%; así pues, se pretende beneficiar al departamento y a la empresa en sí. En la siguiente figura se estipula un detalle exhaustivo del proceso de consulta de usuario que forma parte del servicio de atención al cliente.



**Figura 17.**

*Procesos de consulta de usuario*



Nota. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

## ***Detalle proceso de consulta de usuario***

### **Usuario**

1. El proceso inicia cuando el usuario requiere llevar a cabo una consulta a través de uno de los canales habilitados.
2. Entre los canales habilitados se encuentran:
  - Call Center
  - IVR
  - Agencia
  - Oficina virtual
  - Social
  - Email
  - Chat

### **Agente / Front office**

3. A continuación, se da inicio a la consulta del usuario.
4. Para ello, se ingresa el número de acuerdo comercial y se verifica identidad del usuario.
5. Se confirma la identidad del usuario mediante preguntas de seguridad.
6. Se revisa las alertas del usuario.
7. Se da lugar al enrutamiento del tipo de consulta. En este, existen diversos tipos de consulta los cuales se estipulan en los numerales 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16:

#### **8. Primer tipo de consulta: facturación**

- 8.1. Se verifica el historial del usuario.
- 8.2. En caso de que se pueda resolver la solicitud, el proceso finaliza.
- 8.3. En caso de que no se pueda resolver el caso, se realiza el reclamo de facturación por daño en el medidor.
- 8.5. En caso de que no se pueda resolver el caso, se lleva a cabo el reclamo de facturación por inconformidad de factura

### **Back office**

- 8.4. Se realiza la generación del caso y finaliza el proceso (8.3).
- 8.6. Creación y gestión de disputas y finaliza el proceso (8.5).

### **Agente / Front office**

#### **9. Segundo tipo de consulta: Apagones y emergencia**

9.1. Se resuelve el reclamo y finaliza el proceso.

#### **10. Tercer tipo de consulta: Pagos**

10.1. Se considera los tipos de consultas sobre pagos. Estos pueden ser: Monto y fecha aproximada de pago realizado; y gestión de partidas abiertas.

10.2 Se efectúa la tarea destinada a monto y fecha aproximada de pago realizado.

10.3 Se revisa el histórico del usuario.

10.4 En caso de ser resuelta la consulta, finaliza el proceso.

### **Back office**

10.4.1 En caso de no ser resuelta la consulta se lleva a cabo el subproceso de creación y gestión de disputas también denominado reclamos comerciales (ver numeral 8.6).

### **Agente / Front office**

10.5 Se lleva a cabo la gestión de partidas abiertas y finaliza el proceso.

#### **11. Cuarto tipo de consulta: Medidores**

11.1 Se determina los tipos de consultas sobre medidores.

11.2 Se verifica el historial del usuario.

11.3 A continuación se determina la acción correcta.

11.4 Se integra las órdenes de trabajo.

11.5 Se registra la integración y finaliza el proceso.

#### **12. Quinto tipo de consulta: Consulta sobre lecturas medidor**

12.1 El usuario llama para proveer la lectura de su medidor.

12.2 Se hace entrega de la lectura.

12.3 Se valida la lectura.

12.4 Si el usuario está satisfecho con la revisión finaliza el proceso.

### **Back Office**

12.5 Si el usuario no está satisfecho con la revisión, creación y gestión de disputas (Reclamos Comerciales)

**Agente / Front office**

**13. Quito tipo de consulta: Daños de equipo**

- 13.1. Preguntas requeridas.
- 13.2 Se llena el formulario.
- 13.3 Se genera una orden de inspección
- 13.4 Si la empresa no es responsable, finaliza el proceso.
- 13.5 Si la empresa es responsable, se da lugar a la generación de casos.

**14. Sexto tipo de consulta: Denuncias**

- 14.1 Preguntas requeridas.
- 14.2 Se genera una orden de inspección
- 14.3 Se contabilizan los cargos.
- 14.4 Si no se justifica la denuncia, finaliza el proceso.
- 14.5 Si se justifica la denuncia, se realiza una contabilización de casos y finaliza el proceso.

**15. Séptimo tipo de consulta: Consultas cambio de medidor y acometida**

- 15.1 Se revisa el estado de trámite
- 15.2 Se realiza el proceso de cocinas de inducción
- 15.3 Despliega el estado del trámite, CRM Web Interaction Center y finaliza el proceso.

**16. Octavo tipo de consulta: Consultar el estado de las disputas (reclamos comerciales)**

- 16.1 Revisar el estado de la disputa (reclamo comercial)

**Back Office**

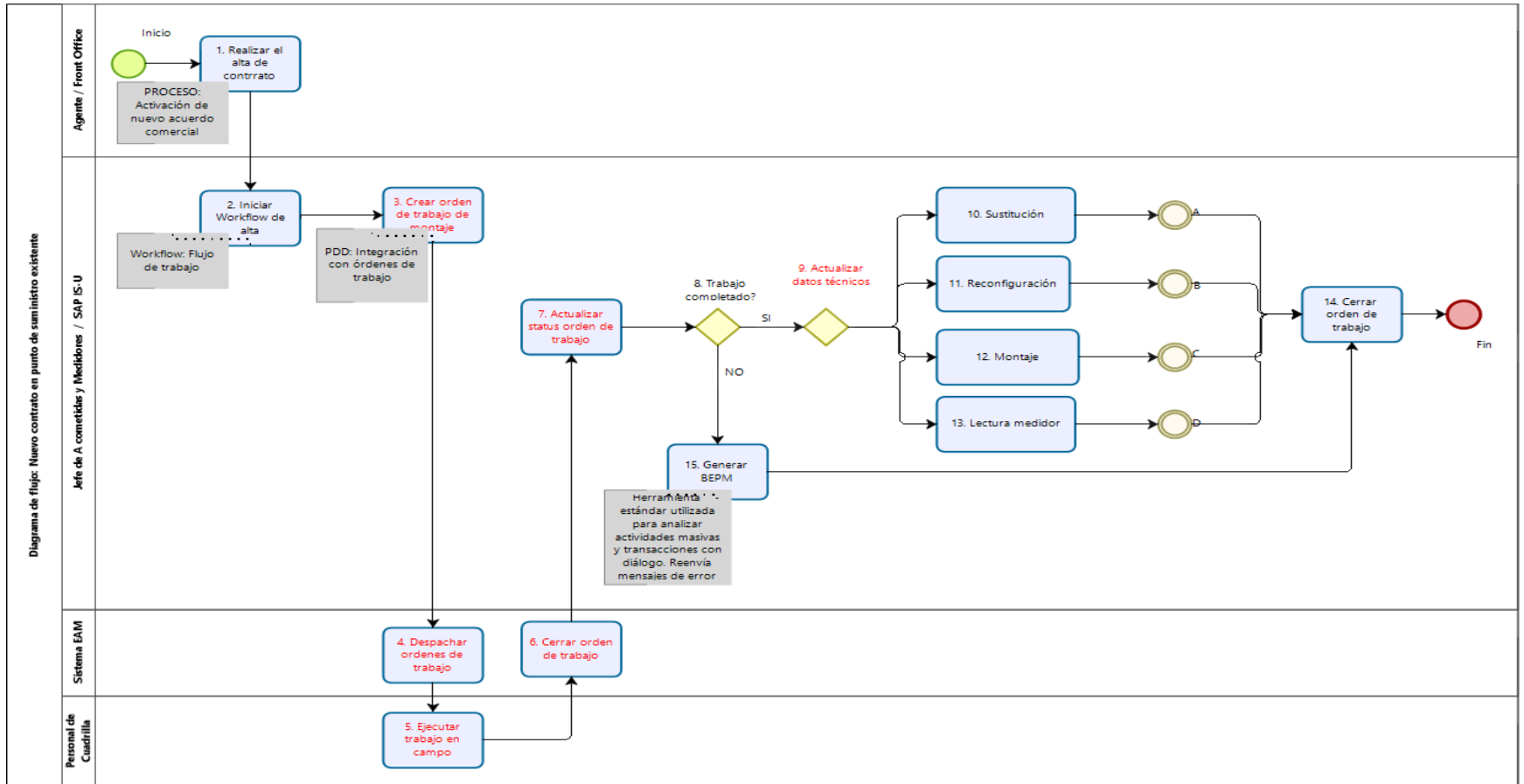
- 16.2 Creación y gestión de disputas (reclamos comerciales)

**Agente / Front office**

- 16.3 Despliega el estado del trámite (reclamo comercial)

**Figura 18.**

*Procesos de nuevo contrato en punto de suministro existente*



Nota. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

***Detalle proceso nuevo contrato en punto de suministro existente***

**Agente / Front Office**

1. Se inicia el proceso para la activación del nuevo acuerdo comercial, donde se efectúa el alta del contrato.

**Jefe de A cometidas y Medidores / SAP IS-U**

2. Se inicia el workflow (flujo de trabajo) de alta.

3. Creación de una orden de trabajo de montaje (Integración con órdenes de trabajo).

**Sistema EAM**

4. Despacho de órdenes de trabajo.

**Personal de Cuadrilla**

5. Ejecución trabajo de campo

**Sistema EAM**

6. Se cierra orden de trabajo.

**Jefe de A cometidas y Medidores / SAP IS-U**

7. Actualización status orden de trabajo.

8. En caso de que el trabajo no se complete se genera un BEPM (Herramienta estándar utilizada para analizar actividades masivas y transacciones con diálogo. Reenvía mensajes de error arrojados durante la ejecución de procesos).

9. En caso de que si se complete el trabajo se actualizan los datos técnicos.

10. Actualización datos de sustitución.

11. Actualización datos de reconfiguración.

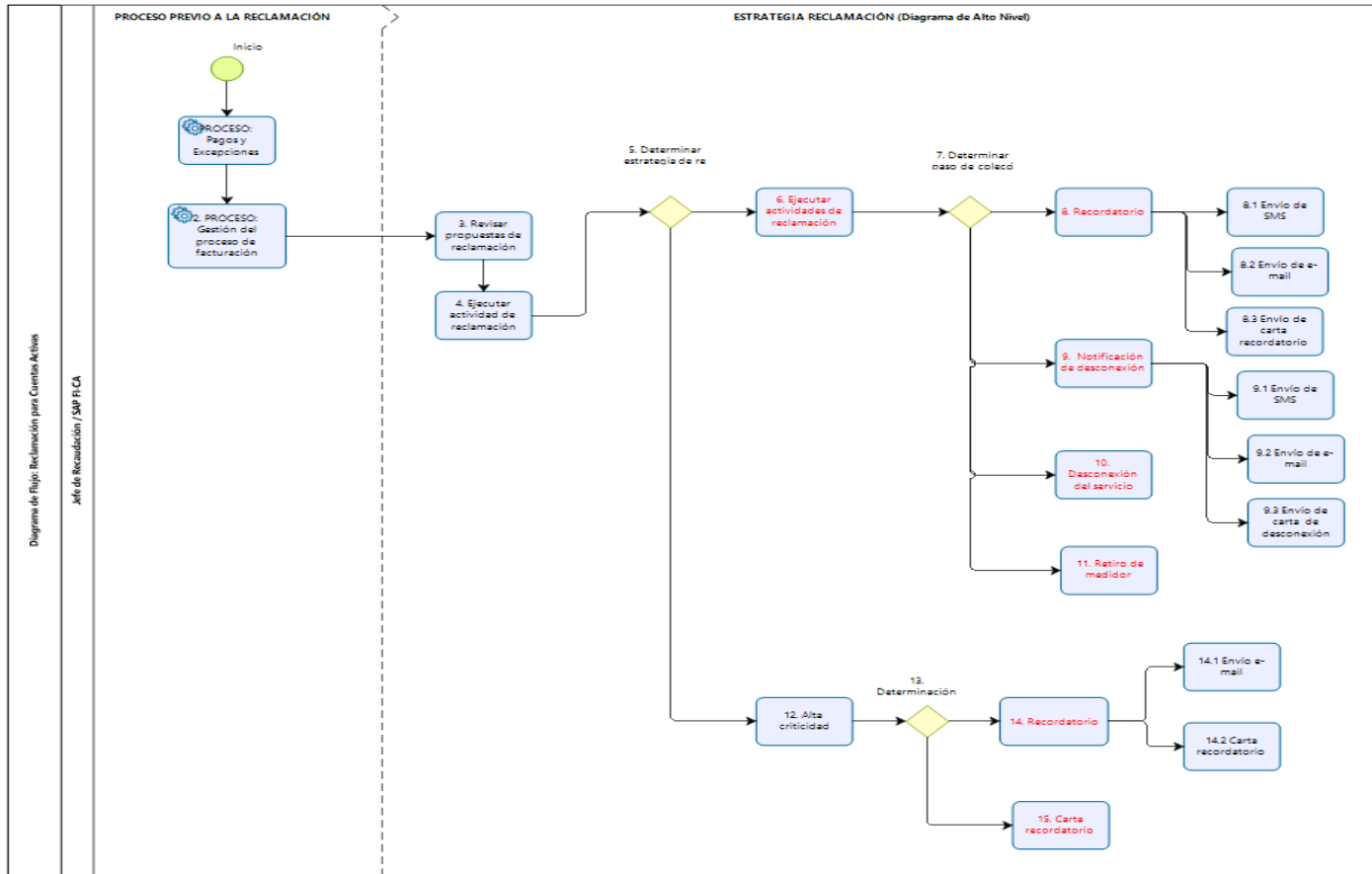
12. Actualización datos de montaje.

13. Actualización lectura de medidor.

14. Se cierra la orden de trabajo y finaliza el proceso.

**Figura 19.**

*Procesos de reclamación para cuentas activas*



*Nota.* Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

***Detalle proceso reclamación para cuentas activas***

**Jefe de Recaudación / SAP FI-CA**

*Proceso previo a la reclamación*

1. Proceso de pagos y excepciones.
2. Proceso gestión del proceso de facturación

*Estrategia de reclamación (Diagrama de alto nivel)*

3. Se revisa la propuesta de reclamación.
4. Ejecución de actividades de reclamación.
5. Determina la estrategia de reclamación de Cta. Cto.
6. Ejecución de actividades de reclamación.
7. Determinación de pasos de colección.
  8. Recordatorio
    - 8.1 Envío de mensaje.
    - 8.2 Envío de e-mail.
    - 8.3 Envío de carta de recordatorio.
  9. Notificación de desconexión.
    - 9.1 Envío de mensaje.
    - 9.2 Envío de e-mail.
    - 9.3 Envío de carta de recordatorio.
  10. Desconexión del servicio.
  11. Retiro del medidor.
12. Alta criticidad
13. Se determina el recordatorio o carta de recordatorio.
14. Recordatorio
  - 14.1 Envío de e-mail
  - 14.2 Envío de carta de recordatorio.
15. Carta de recordatorio.



## **Procesos complementarios**

### ***Procesos complementarios de consulta de usuario***

Con la implementación del sistema Comercial SAP CIS – CRM, se han implementado nuevos procedimientos que son incorporados dentro del Departamento de Comercialización, dentro del nuevo sistema comercial se ha incorporado nuevos frentes de trabajo como son:

- CRM
- FICA
- WM
- BILLIG
- DM

En este sentido, se ha considerado pertinente llevar a cabo una mejora a través de un nuevo proceso para la actualización de datos. Este tiene como propósito mejorar la base de datos de los clientes del sistema comercial de la Empresa Eléctrica Azogues; con esta mejora será posible obtener una información más actualizada de los clientes, como sus números de teléfono fijo y celular, correos electrónicos, dirección de domicilios. Además, permitirá verificar la supervivencia de los clientes y verificar asignación de beneficio de ley.

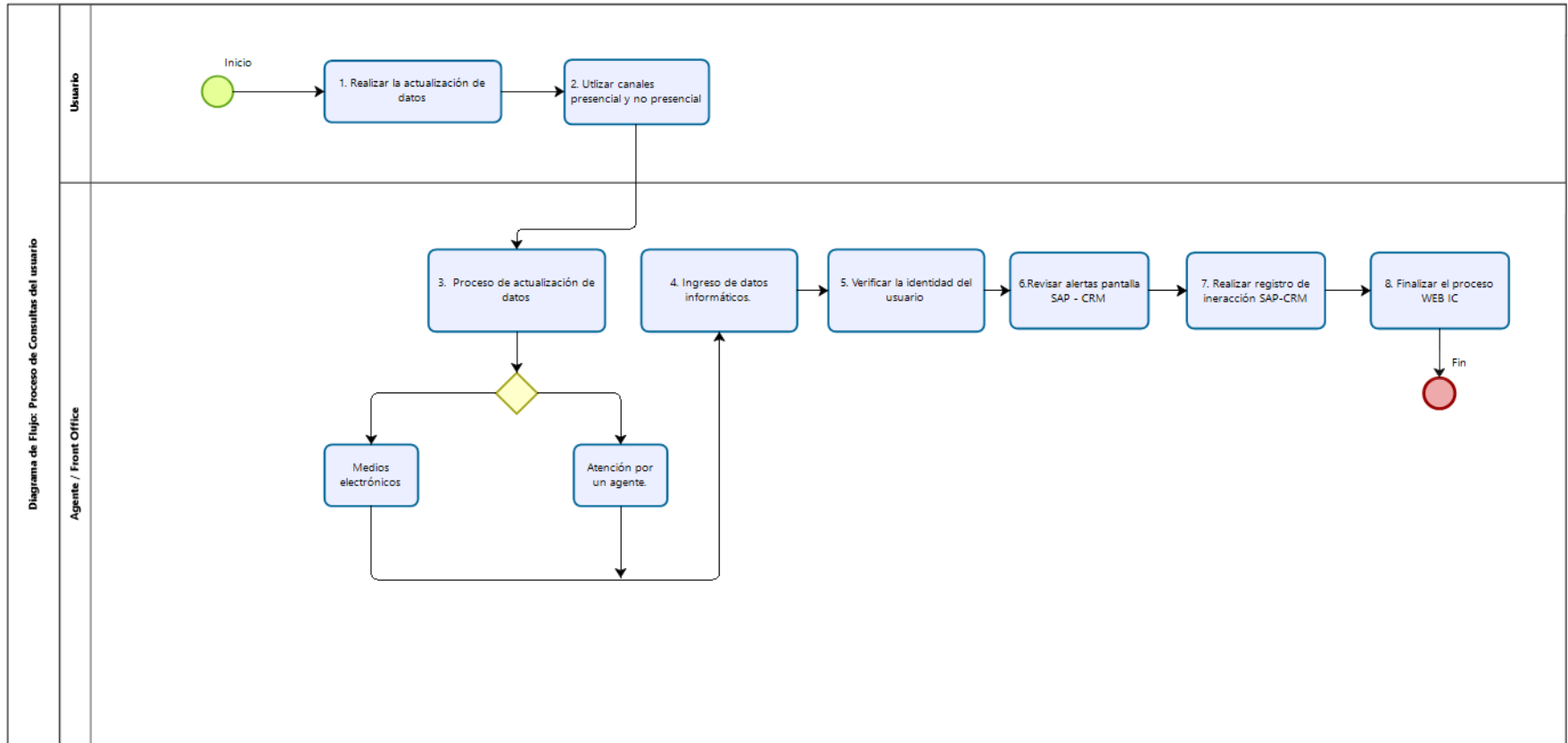
En lo que concierne a la gestión comercial, se podrá mejorar lo tiempos de atención de nuevos servicios, inspección de servicio, cambios de medidor, reubicación de medidor notificación de saldos por deudas que mantienen los clientes, campañas masivas de notificaciones sobre interrupciones de servicio programadas, envío masivo de la factura por servicio de energía eléctrica.

La aplicación del proceso está destinado a los clientes activos que mantiene la empresa; pues en el área de servicio se atiende a aproximadamente un total de 41.000 usuarios, en las diferentes tarifas, residencial, comercial e industrial artesanal. El departamento responsable está a cargo de la Jefatura de Clientes quienes cuentan con un centro de Atención al Cliente, Centro de Contacto y una agencia de recaudación y atención al cliente en el cantón Déleg.

A continuación, se expone en detalle un flujograma de procesos sobre las actividades para la actualización de datos:

**Figura 20.**

*Procesos complementarios para consulta de usuario (Flujograma actualización de datos)*



*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

## *Actualización de datos*

**Tabla 11**

### *Actualización de datos*

<b>Actividad</b>	<b>Rol/Sistema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento</b>
1. Realizar actualización de datos	Usuario	El usuario inicia el proceso para actualización de datos de acuerdo a las vías que ofrece la empresa	<b>CIS -CRM</b>
2. Utilizar canales presencial y no presencial	Usuario	Canales habilitados actualización de datos: - Agencia - Call Center - IVR - Redes Sociales - Email - Chat	<b>CIS -CRM</b>
3. Procesar la actualización de datos	Agente, Front Office presencial y no presencial	Dependiendo del canal preferido por el usuario, se direcciona su consulta; puede ser hacia correo electrónico, chat interactivo web, redes sociales, o de manera presencial atendido por un Agente.	<b>CIS -CRM</b>
4. Ingresar número cuenta contrato, número de cédula, acuerdo comercial, número de medidor.	Agente, Front Office	El Agente Front Office registrará los datos proporcionados por los usuarios ya sea de manera presencial y no presencial, a través de las plataformas SAP CIS-CRM, Génesys, redes sociales, chat interactivo. El agente a cargo de la atención receptorá los siguientes datos: Teléfono convencional y fijo, correo electrónico, dirección.	<b>CIS -CRM</b>

5.Verificación de identidad del usuario mediante preguntas de seguridad.	Agente, Front Office	Se realizan preguntas de seguridad para confirmar la identidad del usuario. Puede ser el titular del servicio o el arrendatario	<b>CIS -CRM</b>
6.Revisar alertas pantalla SAP - CRM	Agente, Front Office	El Agente de Front Office verifica las alertas en pantalla de SAP - CRM, con la revisión de la información ingresada.	<b>CIS -CRM</b>
7. Realizar registro de interacción SAP-CRM	Agente, Front Office	Registrar la interacción de la actualización realizada para su control.	<b>CIS -CRM</b>
8. Finalizar el proceso WEB IC	Agente, Front Office	Interacción realizada	<b>CIS -CRM</b>

---

*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020,  
<https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

### ***Procesos complementarios de nuevo contrato en punto de suministro existente***

Para la mejora de los contratos en punto de suministro existente, se ha considerado desarrolla un proceso vinculado con la asignación y control de órdenes de trabajo; este se encuentra dentro del Departamento de Acometidas y Medidores frente WM, quien se encargan de ejecutar todas las órdenes de trabajo generadas por el personal de CRM atención al cliente, de los servicios solicitado por los usuarios. Este proceso se ejecuta de forma diaria por esta unidad, quienes digitan las órdenes para ser despachadas de la siguiente manera:

Inspector de servicio eléctrico, encargado de realizar las inspecciones en campo de los servicios nuevas conexiones, cambios de medidor, reubicación de medidor, cambios de tarifa, cambio de nombre leer medidor, quien recibe las órdenes en físico y se dirige a realizar el trabajo en los diferentes sectores.

Por ser un proceso nuevo del sistema SAP, se han adaptado procedimientos de manera ligera; los funcionarios involucrados en este proceso generan las órdenes de trabajo, mismas que son asignadas al inspector de servicio y grupos de instalaciones. Para llevar adelante la inspección e instalación en campo, según amerite, será importante disponer de un registro de las órdenes de trabajo entregadas, por ello la necesidad de incorporar estas mejoras. Se debería realizar un registro de las órdenes entregadas al personal y emisión de un documento que fije compromisos; de esta manera, se podrá mejorar el control y productividad por esta unidad; además de alcanzar los objetivos para cumplir con los indicadores acorde a la REGULACIÓN No. ARCERNNR 002/20. En este sentido, se fijará un control de las órdenes con un formato en el que se pueda determinar el número de órdenes entregadas vs las atendidas determinando la productividad de la inspección.

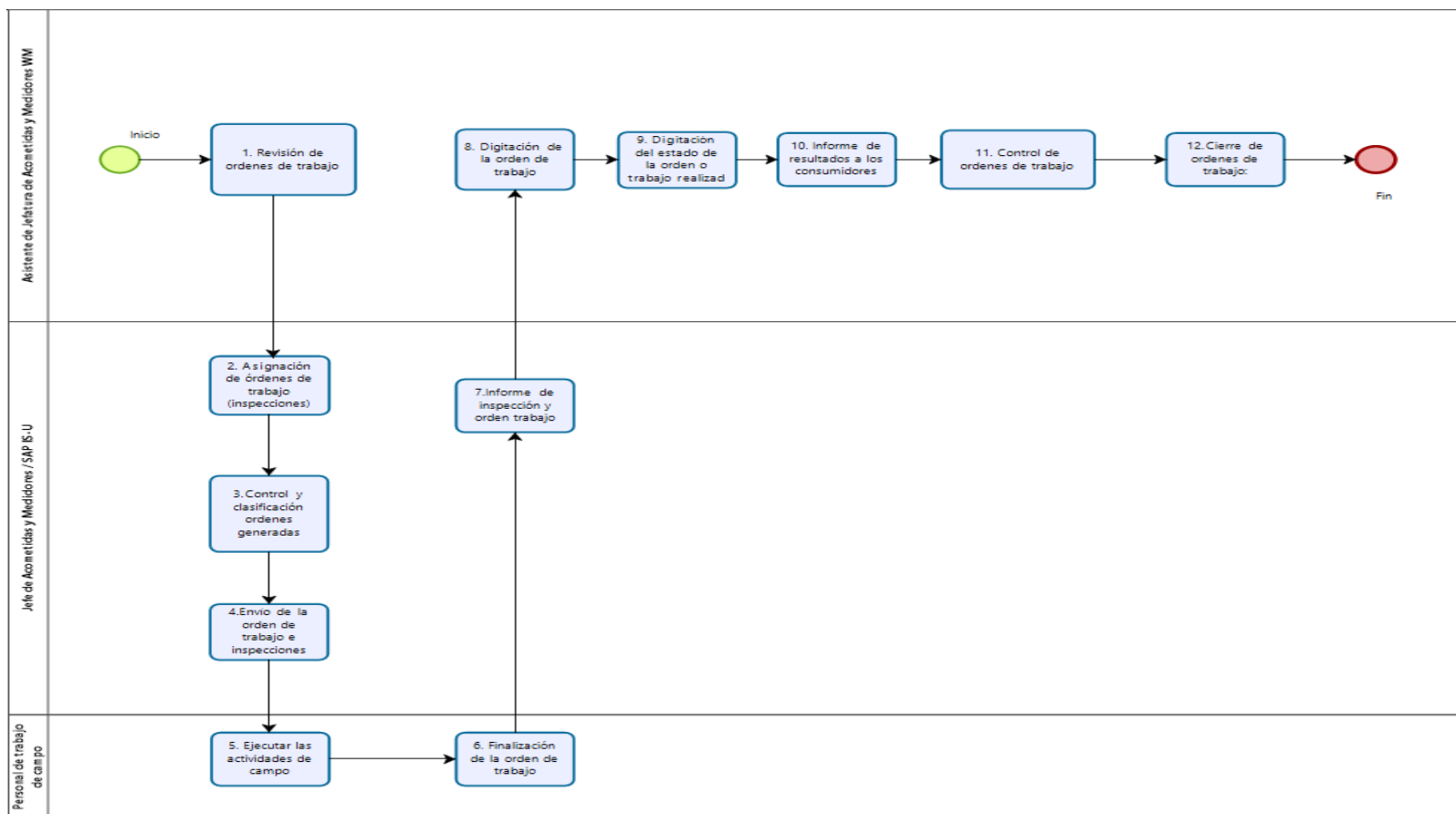
$$OA/OE = \% \text{ cumplimiento.}$$

$$\text{Ordenes Atendidas} / \text{Ordenes Entregadas} = \text{cumplimento} \%$$

A continuación, se expone en detalle un flujograma de procesos sobre las actividades relacionadas con la asignación y control de órdenes de trabajo:

**Figura 21.**

*Procesos complementarios para contrato en punto de suministro existente (Asignación y control de órdenes de trabajo)*



*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

## *Procesos complementarios para asignación y control de órdenes de trabajo*

**Tabla 12**

### *Asignación y control de órdenes de trabajo*

<b>Actividad</b>	<b>Rol/Sistema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento</b>
1. Revisión de órdenes de trabajo	Asistente de Jefatura de Acometidas y Medidores	Validación de las diferentes órdenes de trabajo generadas por CRM, para ser despachadas al personal de cuadrilla.	<b>CIS -CRM</b>
2. Asignación de órdenes de trabajo (inspecciones).	Jefe de acometidas y medidores	Estipula las tareas que se deben desarrollar basado en los requerimientos de usuario.	<b>CIS -CRM</b>
3. Control y clasificación ordenes generadas.	Jefe de acometidas y medidores	Contabilizar el total de órdenes que fueron generadas en el día.	<b>CIS -CRM</b>
4. Envío de la orden de trabajo e inspecciones.	Jefe de acometidas y medidores	Entregar las ordenes de trabajo al personal de cuadrilla.	<b>CIS -CRM</b>
5. Ejecutar las actividades en campo	Personal de trabajo campo	El personal de cuadrilla y el inspector de servicio deberán determinar las tareas que se llevarán a cabo en el día conforme con la orden de campo emitida.	<b>CIS -CRM</b>
6. Finalización de la orden de trabajo	Personal de trabajo campo	El inspector y personal de cuadrilla deberán cumplir con todas las tareas encomendadas basadas en el documento.	<b>CIS -CRM</b>
7. Informe de inspección y orden trabajo	Jefe de acometidas y medidores	El inspector y personal de cuadrilla deberá hacer la entrega de la orden de trabajo con las actividades ejecutadas.	<b>CIS -CRM</b>

8. Digitación de la orden de trabajo	Asistente acometidas medidores	de y	Registra la inspección y orden de trabajo realizada en campo por el personal.	<b>CIS -CRM</b>
9. Digitación del estado de la orden o trabajo realizado	Asistente acometidas medidores	de y	Ingreso de los datos emitidos por el inspector y personal de cuadrilla.	<b>CIS -CRM</b>
10. Informe de resultados a los consumidores a través de los medios digitales de la Empresa.	Asistente acometidas medidores	de y	Se envía un informe del resultado del trámite solicitado por el usuario; a través de WhatsApp, SMS o correo electrónico.	<b>CIS -CRM</b>
11. Control de órdenes de trabajo.	Asistente acometidas medidores	de y	Se deberá tomar en cuenta el total de órdenes entregadas y receiptadas; con la finalidad de registrar y contabilizar el cumplimiento, se emitirá un informe al jefe inmediato.	<b>CIS -CRM</b>
12. Cierre de órdenes de trabajo	Asistente acometidas medidores	de y	Digitalización de las órdenes entregadas para su cierre y correspondiente informe para que sea indicado al usuario en el frente CRM. Finalización del proceso.	<b>CIS -CRM</b>

---

*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>



### ***Procesos complementarios de reclamación para cuentas activas***

Para mejorar este proceso, se llevará a cabo la mejora en torno a la asignación - control de órdenes de cortes y reconexiones, notificación de saldos a través de la plataforma Génesys. Este proceso está a cargo del frente FICA, quienes ejecutan la recaudación y gestión de cartera en el departamento de comercialización. Dentro de los procesos establecidos, está el de reclamación de cuentas activas, encargados del control de cartera de los clientes que hayan incurrido en mora por sus planillas de energía eléctrica.

El proceso se encuentra implementado; sin embargo, se ha podido observar que existen procedimientos que han ido apareciendo con el venir de la ejecución de trabajo y las necesidades de este departamento.

Del levantamiento realizado se puede apreciar que, el proceso actual, requiere de un control adecuado al momento de asignar los listados de cortes a las cuadrilla o grupos de trabajo, quienes ejecutan el corte del servicio eléctrico en sitio. Se debe de incorporar un procedimiento de asignación de órdenes y verificar si las mismas están siendo o no ejecutadas.

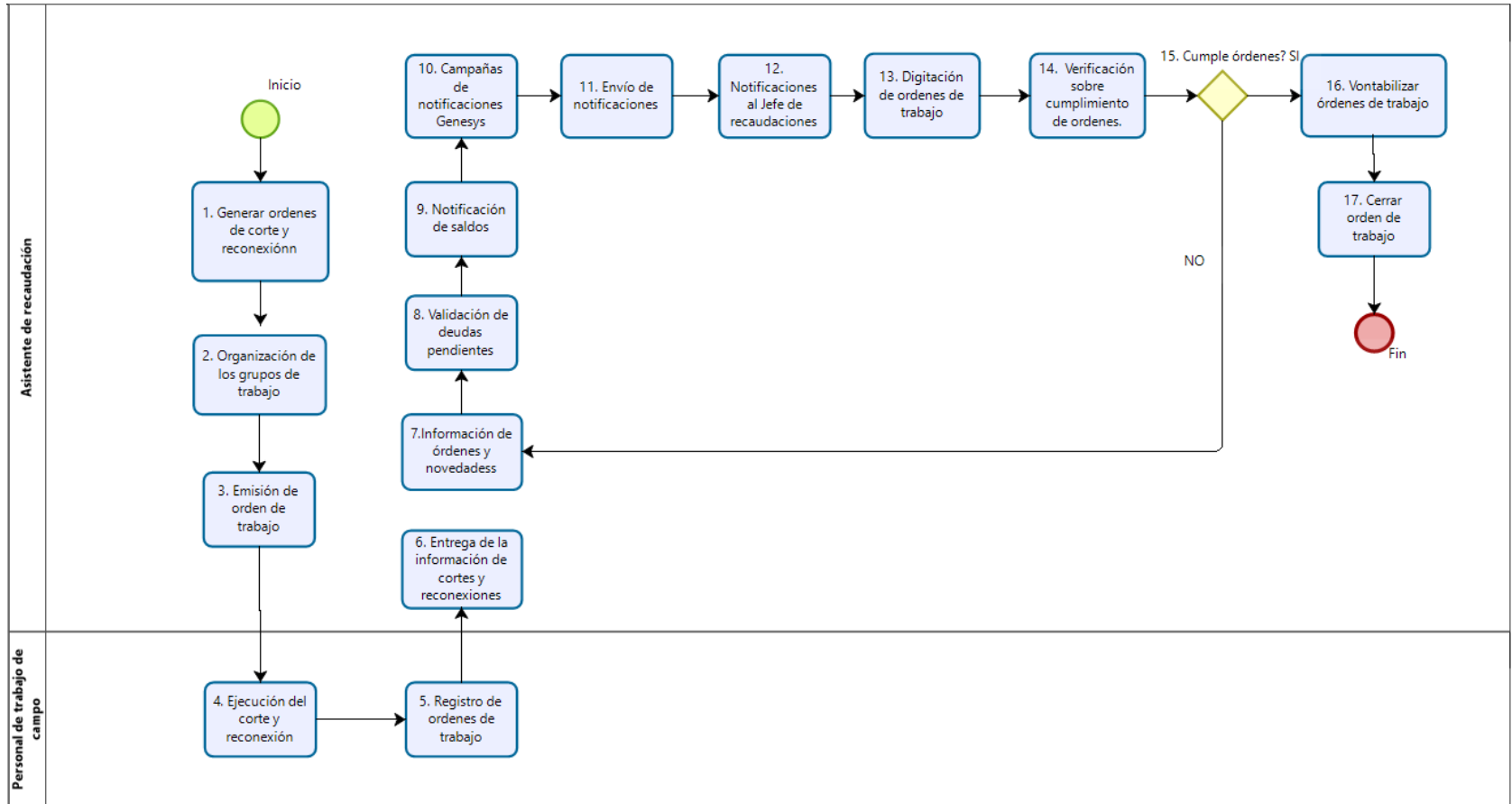
Con la incorporación del Centro de Contacto se han presentado nuevas modalidades de comunicación con los usuarios, a través de notificaciones mediante la plataforma Génesys y redes sociales. Aunque el Departamento de Clientes con su Centro de Contacto realizan notificaciones diarias a través de sus plataformas digitales, se pudo determinar que esta ejecución necesita ser formalizada.

Como se ha manifestado con anterioridad, para el despacho de órdenes de instalación por diferentes servicios, es importante desarrollar un control adecuado de las ordenes entregadas; en este sentido, se debe aplicar un procedimiento interno para la entrega de estos trabajos, con su evidencia de respaldo que permita medir el cumplimiento en los tiempos de atención e instalación del servicio.

En la siguiente figura, será posible visibilizar el proceso de asignación - control de órdenes de cortes y reconexiones, notificación de saldos a través de la plataforma Génesys por medio de un flujograma:

**Figura 22.**

*Procesos complementarios para reclamación para cuentas activas (asignación - control de órdenes de cortes y reconexiones).*



*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

### *Procedimiento para reclamación para cuentas activas*

**Tabla 13**

#### *Procedimiento para reclamación para cuentas activas*

<b>Actividad</b>	<b>Rol/Sistema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento</b>
1. Generar órdenes de corte y reconexión.	Asistente de Recaudación	Se definen las actividades para el corte y reconexión de energía. Los cortes se llevarán a cabo a todos los clientes morosos.	SAP – FICA
2. Organización de grupos de trabajo.	Asistente de Recaudación	Se coordina el número de personas que estarán a cargo de los procedimientos de corte y reconexión de energía; de tal manera que estos se efectúen en un solo día.	SAP – FICA
3. Emisión de la orden de trabajo.	Asistente de Recaudación	Se despachan las órdenes de trabajo destinados al personal de cuadrilla, estipulando las áreas de intervención y los servicios que se pretenden desarrollar.	SAP – FICA
4. Ejecución del corte y reconexión en sitio	Personal de trabajo de campo	El personal de cuadrilla deberá proceder con el corte dentro del día asignado para esta labor.	SAP – FICA
5. Registro de órdenes de trabajo	Personal de trabajo de campo	Realiza el corte y registro dato de lectura; se coloca el sticker de corte. Se toma fotografía del corte ejecutado y se deja la notificación respectiva. Realizar la reconexión y registrar datos del mismo.	SAP – FICA

6. Entrega de la información de cortes y reconexiones	Asistente de Recaudación	La información deberá ser registrada en el sistema SAP – FICA; en donde se compilará estos datos y las órdenes de trabajo para su posterior digitación.	SAP – FICA
7. Información de órdenes y novedades	Asistente de Recaudación	Se determinan las novedades sobrantes.	SAP – FICA
8. Validación de archivo clientes con deudas pendientes	Asistente de Recaudación	Generación de archivo para notificaciones de los clientes con deudas pendientes de 1 mes en adelante.	Genesys
9. Entrega del archivo para notificación de saldos Supervisor Centro de Contacto	Asistente de Recaudación	Esta información será entregada vía correo corporativo o quipux, dirigida al Supervisor dl Centro de Contacto.	Genesys
10. Generación de campañas de notificaciones Genesys.	Asistente de Recaudación	El archivo enviado por el área de recaudación, será incorporado a la plataforma Genesys para la generación de campañas de notificaciones.	Genesys
11. Envío de notificaciones SMS, correos y WhatsApp	Asistente de Recaudación	Envío de la campaña generada se lo podrá realizar mediante correos electrónicos, WhatsApp y SMS.	Genesys
12. Entrega de archivo de notificaciones realizadas al Jefe de Recaudación	Asistente de Recaudación	Reporte del informe de notificaciones será enviado al Jefe de Recaudación, en el mismo se indicará el total de notificaciones realizadas.	Genesys
13. Digitación de órdenes de trabajo cortes efectivos	Asistente de Recaudación	Se actualizan los datos conforme con las acciones ejecutadas y basados en los	SAP – FICA

números de cuenta y usuarios.

14. Verificación sobre el cumplimiento de órdenes	Asistente de Recaudación	Se verifican que todas las órdenes hayan sido desarrolladas en su totalidad.	SAP – FICA
15. Cumplimiento de órdenes.	Asistente de Recaudación	En caso de no cumplir se revisan nuevamente las órdenes y novedades.	SAP – FICA
16. Contabilización de órdenes	Asistente de Recaudación	Se verifica el número de ordenes emitidas y el número de órdenes ejecutadas y cumplidas.	SAP – FICA
17. Cierre de la orden de trabajo	Asistente de Recaudación	Finalización de los requerimientos del proceso.	SAP – FICA

---

*Nota.* Elaborado por el autor. Adaptado de Plan Estratégico de la Empresa Azogues, por Empresa Eléctrica Azogues., 2020, <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>

## Conclusiones

Para el desarrollo de las conclusiones, se tomará en consideración los objetivos estipulados en los primeros apartados del documento; con ello, será posible determinar su cumplimiento:

1. Con base en el argumento teórico se determinó que la gestión comercial y los procesos en el EEA, facilitarían el desarrollo de las actividades en torno a la atención al cliente, servicio de acometidas o medidores y servicio de recaudación o gestión de cartera. Pues, estas son las principales actividades que se desarrollan dentro del área comercial de la empresa; por ello, la necesidad de disponer de un proceso estandarizado y completo de tal manera que sea posible localizar idóneamente las áreas más críticas del departamento. A través de los procesos que se desarrollan en el área comercial, es factible optimizar las actividades vinculadas a los procedimientos de lecturas, atención a quejas y reclamos, reconexiones y cortes, entre otros.
2. A través del marco teórico y metodológico se determinó que la EEA dispone de planes estratégicos institucionales, los cuales se alinean a las políticas establecidas por el Plan Nacional del Buen Vivir; por lo que suelen ser evaluados de forma periódica, permitiendo analizar el cumplimiento de metas establecidas en los objetivos estratégicos. La empresa cuenta con un total de 154 trabajadores, de estos 70 son empleados se encuentran amparados por el Código Laboral; mientras que 84 de ellos tienen un contrato ocasional, son funcionarios de carrera y tiene nombramiento provisional. Así mismo, su infraestructura tecnológica es idónea para satisfacer sus necesidades contemporáneas. Dispone de una estructura organizacional basado en sus acciones laborales. En lo que se refiere a los procesos, el área comercial figura como uno de los departamentos con alto valor agregado, cuyo servicio eléctrico es caracterizado por su calidad y calidez.

En lo referente al marco metodológico, se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, cuya muestra correspondió a 9 personas que laboran en el departamento comercial de la EEA. Se administró una encuesta, sus resultados determinaron que el personal que labora en la EEA, se encuentra completamente capacitado para atender cualquier requerimiento de los clientes. Un 78% señala que frecuentemente se informa sobre la eficiencia de los nuevos procesos implementados en el sistema de gestión comercial.

El 45% indica que se debe mejorar los procesos concernientes a la actualización de datos. Para todos los encuestados, por medio del SAP CIS-CRM, sí ha existido una mejora en el desarrollo de procesos comerciales de la EEA; pese a este dato, la muestra considera pertinente implementar una mejora de procesos a los ya establecidos con la herramienta tecnológica SAP CIS-CRM.

3. Se propuso nuevos procedimientos para mejorar la eficiencia operativa del área comercial de la Empresa Eléctrica Azogues. Para ello, se consideraron los servicios de atención al cliente; acometidas y medidores; además de recaudación y gestión de cartera. De estos servicios, se trabajó con los procesos de consulta de usuario; contrato en punto de suministro existente y reclamación para cuentas activas. En primera instancia, se desarrolló flujogramas de procesos para estipular las actividades que se realizan en los tres servicios antes mencionados; una vez que se visibilizan estos aspectos, se procedió a implementar las mejoras en el departamento comercial.

En torno a la atención al cliente, se consideró pertinente llevar a cabo una mejora a través para la actualización de datos. Este tiene como propósito mejorar la base de datos de los clientes del sistema comercial de la Empresa Eléctrica Azogues; con esta mejora será posible obtener una información más actualizada de los clientes, como sus números de teléfono fijo y celular, correos electrónicos, dirección de domicilios. Además, permitirá verificar la supervivencia de los clientes y verificar asignación de beneficio de ley.

En lo que concierne al proceso de nuevo contrato en punto de suministro existente, se desarrollaron una mejora en relación a las órdenes de trabajo y registro de la documentación para un mejor control de las actividades que efectúan en la EEA.

Finalmente, en el proceso de reclamación para cuentas activas, igualmente se incorporó un procedimiento de asignación de órdenes y verificación sobre el cumplimiento de las mismas.

## **Recomendaciones**

Con base en el trabajo desarrollado, se recomienda lo siguiente:

1. Promover a nivel institucional la gestión de procesos, de modo que se pueda aplicar un instrumento estándar e integral que pueda ser aplicado a nivel operativo, administrativo y comercial; facilitando la eficacia en la distribución y comercialización de energía.
2. En razón a la significancia que tiene la aplicación de la gestión comercial y de la gestión por procesos en el área estudiada, es pertinente que esta sea una actividad cuya ejecución se desarrolle continuamente. En este sentido, es necesario que se incorpore dentro de los Planes de Acción de la EEA.
3. Tomar en cuenta las observaciones indicadas en esta investigación, con el propósito de implementar las medidas pertinentes para proporcionar un servicio de calidad a los usuarios. Para ello, se debe considerar las aplicaciones de indicadores de forma sistematizada; además, se debe atender la propuesta metodológica desarrollada para integrarse como un instrumento en pro de la calidad del servicio proporcionado.



## Bibliografía

- AbdEllatif, M., & Saeed, N. (2018). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(1), 7-28. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2017.10.006>
- Agencia de regulación y control de electricidad. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Quito: Regulación Eléctrica. [https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2018-2021\\_V05-2018.08.28-final.pdf](https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2018-2021_V05-2018.08.28-final.pdf)
- Agudelo, O., León, J., Prieto, M., Alarcón, A., & Jiménez, T. (2018). *La pregunta por el método: derecho y metodología de la investigación*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/22541>
- Aguirre, A., & Pérez, O. (2017). *Modelo de gestión empresarial estratégico para el centro de llamadas de plastricaucho industrial S.A., Ambato, Ecuador*. Ambato, Ecuador: PUCESA. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2037/2/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Comercial.pdf>
- Alshammari, F. (2018). Barriers in the Implementation of Software Process Improvement Project in Saudi Arabia. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(48), 1-11. <https://sciresol.s3.us-east-2.amazonaws.com/IJST/Articles/2018/Issue-48/Article12.pdf>
- Aqlan, F., & Al-Fandi, L. (2018). Prioritizing process improvement initiatives in manufacturing environments. *International Journal of Production Economics*, 196, 261-268. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.004>
- Arias, E. (2021). Estrategia comercial de la Industria Local Alimenticia en función del desarrollo local de Buey Arriba (Revisión). *REDEL*, 5(2), 243-255. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/2551>

- Aures, A., & Salazar, J. (2017). *Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia - basado en metodología Ágil Srum*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2896>
- Azevedo, D., Tabah, J., & Viana, L. (2020). Processo para gestão comercial: um estudo de caso de Pipeline de vendas. *Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão*, 1(3), 54-75. <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/4949/1/PROCESSO%20PARA%20GEST%c3%83O%20COMERCIAL%20-%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO.pdf>
- Bazante, W. (2020). *Proceso de Implementación de la Electromovilidad para una Flota Pequeña de Vehículos MI en Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4390/1/T-UIDE-0104.pdf>
- Britchenko, I., Bezpartochnyi, M., & Jarosz, P. (2018). *Reengineering business processes as a modern innovation of development wholesale enterprises region*. Ucrania: Trabajos científicos del Departamento de Finanzas y Banca. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19984>
- Ccorihuamán, A. (2018). *Propuesta de mejora de la gestión comercial basada en la implementación de CRM para la reducción de reclamos en el equipo comercial Villa El Salvador de la empresa SEDAPAL Lima, 2017*. Lima, Perú: PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15639>
- Chugh, M., Chanderwal, N., Kumar, A., & Kumar, D. (2019). The effect of knowledge management on perceived software process improvement: Mediating effects of critical success factors and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge*, 49(4), 105-112. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-11-2018-0106/full/html>

- Clarke, M., & Paneca, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1099/1178>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología para la investigación ¿Para qué? La producción de los datos y los diseños*. Argentina: Editorial Teseo. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1363/Metodolog%c3%ada%20de%20la%20investigaci%c3%b3n-Cohen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Asamblea Constituyente.
- Corporación Nacional de Electricidad. (2018). *Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL*. Guayaquil: CNEL EP. [https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/Estatuto-Organico\\_CNEL.pdf](https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/Estatuto-Organico_CNEL.pdf)
- Corps, D. (2020). *Procedimiento para la integración de los procesos comerciales e informatización en la División Territorial DESOFT Las Tunas*. España: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. <http://roa.ult.edu.cu/jspui/bitstream/123456789/4378/1/Dayneri%20Idelisa%20Corps%20Agero.pdf>
- Cuenca, L. (2016). Aplicación de las redes inteligente para el aumento de la ediciencia energética en las redes eléctricas. *Revista Riemat*, 1(7), 1-5. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Riemat/article/download/209/171/+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Cunningham, G., McClements, S., McKane, M., & Cosmisk, D. (2017). Incorporating Building Information Modelling learning on BSc(Hons) Quantity Surveying & CITA BIM Gathering, 1-4. [https://pure.ulster.ac.uk/ws/portalfiles/portal/12521541/BIM\\_QS\\_Course\\_Paper\\_CITA\\_2017.pdf](https://pure.ulster.ac.uk/ws/portalfiles/portal/12521541/BIM_QS_Course_Paper_CITA_2017.pdf)

- Dalcher, D. (2018). *Managing projects in a World of People, Strategy and Change*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449741>
- ElecGalápagos. (2020). *Energía limpia para Galápagos*. <https://www.elecgapagos.com.ec/departamentos/>
- Empresa Eléctrica Azogues. (2018). *Plan Estratégico de la Empresa Azogues*. Azogues, Ecuador. <https://www.eea.gob.ec/static/docs/LeyT/PlanEstrategico.pdf>
- Empresa Eléctrica Azoguez. (2021). *Página web Empresa Eléctrica Azoguez*. Obtenido de <https://www.eea.gob.ec/noticias/detalle/78/implementacion-de-nuevo-sistema-de-gestion-comercial/>
- González, R., & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos desconfinamiento social. *Revista Internacional Multidisciplinaria*, 1, 28-41. <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/40/39>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education. [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Jiju, A., & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 15-23. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLSS-11-2017-0130/full/html>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019). Business strategy modelling based on enterprise architecture: a state of the art review. *Business process management journal*, 25(4), 606-624. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0122>
- Kuzmin, O., Ovcharuk, V., Zhezhukha, V., & Mehta, D. (2019). Diagnosing the administration systems as a prerequisite for enterprises business processes

- reengineering. *International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems*, 513-524. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29035-1\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29035-1_50)
- Kyfyak, V., & Lopatynskiy, Y. (2018). Enfoques metódicos para la ingeniería en procesos empresariales en las empresas modernas. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(4), 513-524. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-151-158>
- León, J. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19730>
- Loor, M., Espinoza, P., & Pine, W. (2017). Estrategias comerciales para fortalecimiento de la industria del calzado de cuero en Guayaquil, a partir de la instauración de salvaguardias en el año 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana Ecuador*. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/industria-calzado-guayaquil.html>
- LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Quito: Asamblea Constituyente. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. México: Ediciones de la U. [https://books.google.com.ec/books?id=FTSjDwAAQBAJ&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+pdf&lr=&hl=es&source=gbp\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=FTSjDwAAQBAJ&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+pdf&lr=&hl=es&source=gbp_navlinks_s)
- Mamani, Y. (2018). Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio. *Researchate*, 1-6. [https://www.researchgate.net/publication/323993348\\_Business\\_Intelligence\\_herramientas\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones\\_en\\_procesos\\_de\\_negocio](https://www.researchgate.net/publication/323993348_Business_Intelligence_herramientas_para_la_toma_de_decisiones_en_procesos_de_negocio)
- Martínez, L., Ocegueda, F., Aldana, E., & Rivera, L. (2020). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *Educate Ciencia*, 26(71), 61-78.

<http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/261>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

Ministerio de Sectores Estratégicos. (2020). *Plan Maestro de Electrificación*. Quito: CONELEC. <https://www.regulacioneolica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Vol4-Aspectos-de-sustentabilidad-y-sostenibilidad-social-y-ambiental.pdf>

Moreno, R., & Parra, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". *Ing. Ind*, 38(2), 130-142. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1815-59362017000200002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362017000200002)

Peralta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Administración & Talento (Volumen Especial)*, 3(2), 120-144. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

Plan Maestro de Electricidad. (2020). *Transformación y situación actual del sector eléctrico*. Quito: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. <https://www.recursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/2.-TRANSFORMACION-Y-SITUACION-ACTUAL-DEL-SECTOR-ELECTRICO.pdf>

Recursos y Energía. (22 de Agosto de 2021). *Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables*. La demanda eléctrica del Ecuador aumentó en un 8,13%: <https://www.recursosyenergia.gob.ec/la-demanda-electrica-del-ecuador-aumento-en-un-813/>

- Serrano, A., Tiuzo, S., & Martínez, M. (2019). Estrategias Empresariales para una población vulnerable en Colombia. *Inf. tecnol*, 30(6), 147-156. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600147>
- Terán, A., Dávila, G., & Castañon, R. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. *Econ: teor. práct.*, (50), 63-100. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/teran>
- Terrones, J. (2019). *Reingeniería de procesos de la dirección regional de producción Chimbote, usando la metodología BPM - Chimbote; 2018*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9505/REINGENIERIA\\_PROCESOS\\_TERRONES\\_QUISPE\\_JUAN\\_RICARDO.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9505/REINGENIERIA_PROCESOS_TERRONES_QUISPE_JUAN_RICARDO.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Tupia, A., & Andrade, L. (2021). Implementation of an e-Commerce System for the Automation and Improvement of Commercial Management at a Business Level. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(1), 672-678.
- Vera, A., Balderramo, N., Pico, G., Rodríguez, E., & Dávila, M. (2019). Realidad actual del sector eléctrico ecuatoriano. *Revista Riemat*, 4(1), 6-10. <file:///C:/Users/INTEL%20PRO%202020/Downloads/1939-73-6223-1-10-20190827.pdf>
- Villanueva, A. (2017). *Sistema para la toma de decisiones para la inteligencia de negocios del área comercial de la empresa Ingram Micro S.A*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16387/Villanueva\\_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16387/Villanueva_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Yunizar, Y. (2019). Digital Branch: A business process reengineering in Indonesian Banking. *Journal of Engineering Science and Technology*, 82-91.

[https://jestec.taylors.edu.my/Special%20Issue%20on%20AASEC%202018/AAS  
EC\\_SIS\\_009.pdf](https://jestec.taylors.edu.my/Special%20Issue%20on%20AASEC%202018/AAS<br/>EC_SIS_009.pdf)

Zaini, Z., & Saad, A. (2019). Business Process Reengineering as the Current Best Methodology for Improving the Business Process. *Process. Journal Of ICT In Education (JICTIE)*, 6, 25-39. <https://doi.org/10.37134/jictie.vol6.7.2019>



## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES**

**Objetivo:** Recolectar información acerca de las actividades comerciales que se llevan a cabo en la Empresa Eléctrica Azogues.

#### **1. ¿Cómo califica la calidad de servicio del área comercial de la EEA?**

Excelente

Bueno

Muy bueno

Malo

#### **2. Señale que aspectos vinculados al área comercial de la EEA deben ser atendidos por las autoridades de mejor manera:**

Atención de clientes

Medición a facturación,

Recaudación y gestión del cobro

Gestión de pérdidas comerciales

Gestión de grandes consumidores

Gestión de equipos de medidas

Órdenes de trabajo.

#### **3. Los procesos que se desarrollan en su área se encuentran:**

Ordenandos

Parcialmente ordenados

Nada ordenados

#### **4. ¿Usted se encuentra capacitado para atender cualquier requerimiento de los clientes?**

Muy capacitado

Capacitado

Poco capacitado

**5. Con que frecuencia se informa la eficiencia de los nuevos procesos implementados en el sistema de gestión comercial**

Nunca

Rara vez

Frecuentemente

**6. Según su experiencia ¿cómo ha mejorado la gestión comercial de la EEA en los últimos años?**

Mejor

Igual

Peor

**7. Señale los procesos que Ud. considera que deben ser mejorados en el área comercial de la EEA**

Actualización de datos

Falta de información al usuario a la hora de tramitar un servicio

Proceso interno para la revisión y aprobación de diseños eléctricos

**8. Existen en la empresa indicadores de gestión para dar lugar al cumplimiento y control de los procesos de una manera oportuna**

Sí

No

En caso de ser sí, nombre por favor.....

**9. ¿Cree Ud que desde la implementación de la herramienta tecnológica SAP CIS-CRM ha existido una mejora el desarrollo de procesos comerciales de la EEA?**

Sí

No

**10. ¿Considera Ud. que se debe implementar una mejora de procesos a los ya establecidos con la herramienta tecnológica SAP CIS-CRM?**

Sí

No



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Patricio Fernando Auqui Quintuña**, con C.C: # **0301409413** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **17 de febrero de 2022**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Patricio Fernando Auqui Quintuña**

C.C: **0301409413**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Patricio Fernando Auqui Quintuña		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Flor Karina Govea Andrade		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias económicas y administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	17 de febrero de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	107
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión Comercial, Procesos, Sector Eléctrico		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Procesos, complementarios, gestión, comercial, satisfacción, clientes.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	La presente propuesta metodológica tuvo como objetivo diseñar procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A. Para ello, se realizó una revisión de literatura; además, se aplicó metodología cuantitativa, a través de la administración de una encuesta dirigida a 9 personas que laboran en el departamento comercial. Los principales resultados determinaron que frecuentemente se informa sobre la eficiencia de los nuevos procesos implementados en el sistema de gestión comercial (78%); por otro lado, se indica mejorar los procesos concernientes con relación a la actualización de datos (45%). Sobre esta base, se diseñó una propuesta para mejorar la eficiencia operativa del área comercial, considerando los servicios de atención al cliente; acometidas y medidores; además de recaudación y gestión de cartera. De estos servicios, se trabajó con los procesos de consulta de usuario; contrato en punto de suministro existente y reclamación para cuentas activas. El trabajo concluye en que la gestión comercial y los procesos en el EEA, facilitarían el desarrollo de las actividades en torno a la organización.		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-92531441	<b>E-mail:</b> patricioauqui@yahoo.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			