



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA
CALIDAD**

*Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gerencia y Liderazgo Centrados en la
Calidad*

**Propuesta de Mejoramiento al Modelo de
Atención al Cliente de la Oficina Comercial
Norte de DISNORTE-DISSUR**

Elaborado por:

- ✓ Ing. José Dolores Morales
- ✓ Lic. Eduardo De la Hoz Guerrero

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. Gonzalo Zúniga Morales

Managua Nicaragua octubre, 2019

DEDICATORIA

Dedico mi tesis primeramente a Dios por ser nuestro creador, a mis Padres Sr. Eduardo de la Hoz Navarro (QEPD) y Dr. Esbel Guerrero De la Hoz, por llevarme de la mano en todo momento; y a mi adorada esposa Ing. Noggy Hernández e hijas Naomi y Nahí De la Hoz que son el pilar de mi vida.

De: Eduardo De la Hoz Guerrero

A **Dios:** Por la vida que me ha dado, por iluminar mi camino, por darme sabiduría, amarme y nunca abandonarme, por guiar mis pasos correctamente

A mi **Madre:** María Isabel, Por su amor, su dedicado apoyo incondicional y sincero, por ser ejemplo de lucha y por apoyarme en todo los momentos.

A mi **Esposa:** Teresa, por el apoyo que me ha brindado en este trayecto de mi vida y por compartir esos bellos momentos.

A mis **hijos:** Tarsis, José, Irina, Billy, Miguel y Bryan Por ser mis alas y compañeros de batalla

A la **Universidad Nacional de Ingeniería:** Por ser parte importante en mi formación académica en esta etapa.

He aquí el fruto del trabajo y la perseverancia.

De: José Dolores Morales



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Ingeniería, particularmente a la Dirección de Posgrado, por su compromiso con la educación. Gracias a todo su personal por hacer posible la Maestría en Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad, que constituye para sus estudiantes una grata experiencia de crecimiento profesional y personal.

A la Distribuidora de Electricidad del Norte S.A. y Distribuidora de Electricidad del Sur S.A. (DISNORTE-DISSUR), particularmente a la Gerencia de Servicio al Cliente, que nos brindó la información requerida para realizar este trabajo de carácter científico. Gracias por el apoyo semanal durante los meses de trabajo investigativo y por la confianza depositada en nosotros para elaborar una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial Norte de DISNORTE-DISSUR.

A nuestros compañeros y profesores de quienes aprendimos a ver las situaciones desde diferentes perspectivas lo cual enriqueció nuestro criterio profesional. Gracias a ellos por su amistad y compañerismo demostrado tanto dentro, como fuera del aula.

A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúniga, quien nos brindó tiempo de calidad en cada una de las sesiones de trabajo, no importando hora, lugar, ni día para nuestros encuentros. Aportando siempre de manera oportuna con ideas, asesorándonos con su experiencia y conocimiento en la materia, sin duda, el resultado final no hubiera sido tan satisfactorio sin su ayuda.

CARTAS DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNI-DEPEC



Managua, 12 de noviembre del 2018

Lic. Eduardo De la Hoz Guerrero
Ing. José Dolores Morales
Sus manos.-

Estimados estudiantes:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del tema de Tesina titulado “Propuesta de Modelo de Atención al Cliente para la Oficina Comercial Norte de DISNORTE-DISSUR”, como requisito para ser desarrollado en el protocolo y poder optar al título de Máster en Gerencia y Liderazgo Centrados en la Calidad, siendo su tutor el MSc. Oscar Castillo Ortiz.

El diseño cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,

Ing. Freddy González López, M.Sc.
Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua



Cc.: Archivo

Managua, 06 de agosto del 2019

Lic. Eduardo De la Hoz Guerrero
Ing. José Dolores Morales
Sus manos. -

Estimadas Estudiantes:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar el protocolo de Tesina "**Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial Norte de DISNORTE-DISSUR**", como requisito para optar al título de master en Gerencia y Liderazgo Centrados en la Calidad, siendo su tutor el MSc. Gonzalo Zúniga Morales.

El protocolo cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,


Ing. Freddy González López, M.Sc.,
Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua

Cc.: Archivo

RESUMEN DE TESIS

La Distribuidora de Electricidad del Norte S.A. y la Distribuidora de Electricidad del Sur S.A. (DISNORTE-DISSUR), son las que distribuyen y comercializan desde el año 2000 la energía eléctrica en la Zona Norte, Sur, Central, Oriental y Occidental del país; actualmente la distribuidora está conformada por 14 Direcciones, cuenta con 643 colaboradores internos y 4,000 colaboradores subcontratados, para atender a un total 1,156,767 clientes a junio de 2019.

DISNORTE-DISSUR en estos 19 años, han diseñado e implementado diferentes planes de acción con el objetivo de mejorar la calidad de la atención del servicio que brinda a la población nicaragüense, pero debido al cambio de administración en tres ocasiones (UNION FENOSA, Gas Natural y el Grupo TMI), han provocado la falta de continuidad de los mismo y el no cumplimiento de dicho objetivo; por tanto en el presente trabajo de tesis analizamos el proceso de comercialización de la energía, que abarca todos los subprocesos de Atención al Cliente, Lectura de Medidores, Facturación, Cobro, Instalación, corte y reconexión de Medidores.

La Gerencia General y la Dirección de Servicio al Cliente específicamente están convencidas que se deben implementar acciones que frenen y disminuyan el alto nivel de quejas y reclamos que actualmente se reciben en las diferentes Oficinas Comerciales del país, y de incrementar el nivel de satisfacción al cliente percibida por la población en general.

Es por ésta razón que se acordó en conjunto con la Dirección de Servicio al Cliente analizar los planes, encuestas de satisfacción al cliente y acciones de mejoras ejecutadas en los últimos años, para implementar las Herramientas Avanzadas de Gestión Gerencial para la solución de problemas y la mejora continua de la calidad, con el objeto de identificar las causas principales de la problemática y establecer una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial Norte de DISNORTE-DISSUR, para que pueda ser implementada a nivel nacional.

El desarrollo de la tesis comprende tres etapas. En la primera, se realiza un diagnóstico a nivel externo e interno de la organización, a través de la revisión y análisis de las diferentes encuestas de satisfacción y planes de mejoras implementados por la distribuidora en años anteriores, realización de entrevistas estructuradas y no estructuradas con el Director de Servicio al Cliente y personal de la Oficina Comercial Norte, y la aplicación de una encuesta de satisfacción al cliente 2019.

En la segunda etapa se aplicaron las Herramientas Avanzadas de Gestión Gerencial que más se ajustaban a la problemática; histogramas, lluvia de ideas, diagrama de afinidad, diagrama causa y efecto, diagrama de árbol, diagrama de Pareto y diagrama de flujo; y en la tercera etapa se elaboró una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial Norte, basadas en los resultados y en las oportunidades de mejoras detectadas y aplicadas en otras empresas eléctricas de la región centro y sur americana.

Cabe mencionar que algunas actividades propuestas ya están siendo implementadas en DISNORTE-DISSUR, y se están realizando pruebas pilotos en la instalación de nuevos medidores tele controlados, para mejorar la calidad de los procesos comerciales.

ÍNDICE ANALÍTICO

CONTENIDO

	Pág.
I Introducción	10
II Antecedentes	13
III Planteamiento de la situación	15
IV Objetivos	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	16
V Justificación	17
VI Marco Teórico	18
6.1 Herramientas básicas de la Calidad	18
6.2 Las Cinco M en GEMBA	20
VII Diagnóstico y Propuesta	22
7.1 Capítulo I: Diagnóstico	23
7.1.1. Explicación de la Metodológica de Ejecución	23
7.1.2. Análisis de encuesta 2011 vs 2016	24
7.1.3. Diagnóstico realizado por DISNORTE-DISSUR en 2018	25
7.1.4. Acciones de Mejora implementadas por DISNORTE-DISSUR 2018	28
7.1.5. Visitas a la Oficina Comercial Norte	28
7.1.6. Encuesta de Satisfacción al Cliente 2019	29
7.1.7. Entrevistas al personas de la Oficina Comercial Norte	35
7.1.7.1. Resultado de entrevista estructurada	35
7.1.7.2. Ejercicio de Lluvia de Ideas	38
7.1.7.3. Diagrama de Afinidad	39
7.1.7.4. Diagrama de Causa y Efecto	39
7.1.7.5. Diagrama de Árbol	40
7.1.8. Entrevista con el Director de Servicio al Cliente.	40
7.1.9. Análisis de Resultados	42
7.1.9.1. Análisis de Reclamos	43
7.1.9.1. Pagos de Facturas	48
7.2 Capítulo II: Propuesta	51
7.2.1. Reducir los reclamos por la pérdida del subsidio	51
7.2.1.1. Incluir información en reverso de factura	51
7.2.1.2. Campaña de uso responsable de la electricidad	52
7.2.1.3. Incluir en APP y Oficina Virtual opción de distribución de consumo	53
7.2.1.4. Beneficios	53
7.2.2. Reducir reclamos por errores de lectura de Medidores y Tiempos en las Reconexiones.	54
7.2.2.1. Exigir a las empresas colaboradoras	54

7.2.2.2. Automatización del proceso de lectura, corte y reconexión	55
7.2.2.3. Beneficios	56
7.2.3. Brindar opciones de pagos de facturas que generen confianza al cliente	56
7.2.3.1. Opción de pago en la Oficina Virtual de DISNORTE-DISSUR	56
7.2.3.2. Opción de pago en Supermercados	57
7.2.3.3. Garantizar la transmisión de los pagos en un 100%:	58
7.2.3.4. Beneficios	59
7.2.4. Crear e implantar una nueva cultura de Servicio al Cliente	59
7.2.4.1. Plan Operativo Anual	59
7.2.4.2. Gestión del Desempeño	60
7.2.4.3. Cultura Organizacional	61
7.2.4.4. Formación y Capacitación	62
7.2.4.5. Beneficios	63
VIII Conclusiones	65
IX Recomendaciones	66
X Glosario	67
XI Bibliografía	68
XII Anexos	69
12.1. Entrevista semi estructurada	69
12.2. Encuesta de Satisfacción al Cliente 2019	71

INDICE DE FIGURAS

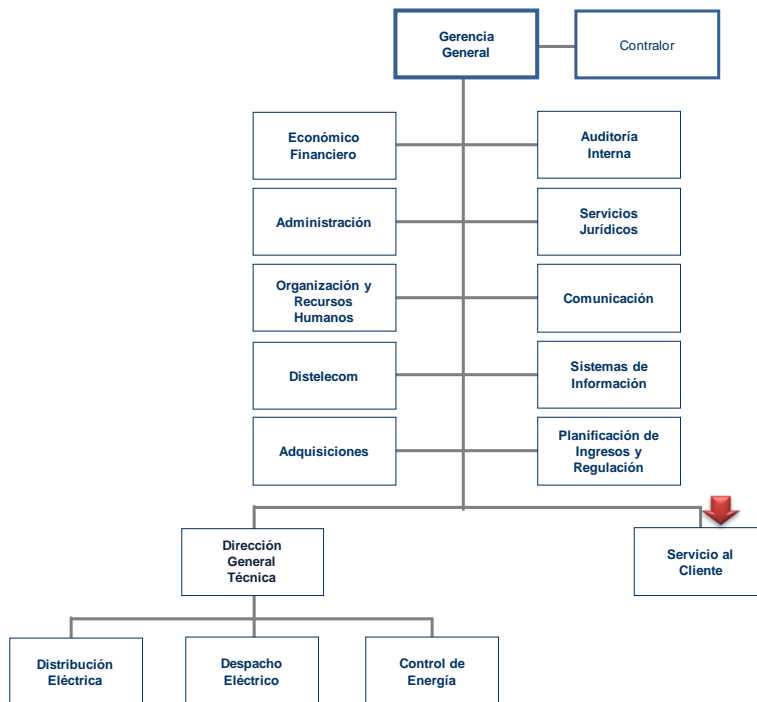
	Pág.
Figura No.1. Comportamiento de reclamos 2016,2017 y 2018	26
Figura No.2. Rotación de personal de Servicio al Cliente 2017/2018	26
Figura No.3. Competencias requeridas para el puesto Supervisor	27
Figura No.4. Edad de Supervisores de Operaciones Domiciliares	27
Figura No.5. Oficina Comercial Norte en fechas de pago	29
Figura No.6. Gestiones realizadas en la Oficina Comercial Norte	30
Figura No.7. Calificación de la resolución del reclamo	30
Figura No.8. Calificación del tiempo de atención en la Oficina Comercial	30
Figura No.9. Calificación de la cantidad de personal en la oficina	31
Figura No.10. Calificación de la calidad de la atención en la oficina	31
Figura No.11. Calificación de la calidad distribución de espacios de oficina	32
Figura No.12. Calificación del mobiliario de oficina	32
Figura No.13. Calificación del tiempo de espera de la cuadrilla	33
Figura No.14. Calificación del trato que brinda la cuadrilla	33
Figura No.15. Utilización de los medios de pagos	34
Figura No.16. Conoce la Oficina Virtual	34
Figura No.17. Desconoce que se le puede enviar información vía web	35
Figura No.18. Conformación y Distribución de Oficinas Comerciales	41
Figura No.19. Principales Gestiones que se realizan en la Oficina Comercial	42
Figura No.20. Causas del reclamo	43

Figura No.21.	Clientes con subsidio de energía eléctrica	44
Figura No.22.	Número de Clientes que pierden el subsidio de energía	44
Figura No.23.	Causas de la pérdida del subsidio de energía eléctrica.	44
Figura No.24.	Rango de subsidios según ciclo de facturación	45
Figura No.25.	Porcentaje de Causas de los Reclamos	46
Figura No.26.	Ajuste de factura por pasarse un kWh después de rango de subsidio	46
Figura No.27.	Flujo grama de reclamos por alto consumo	47
Figura No.28.	Plazos normativos de resolución de reclamos	47
Figura No.29.	Ejemplo de mala transmisión del pago por parte del banco	49

I. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua la Comercialización y Distribución de Energía es un servicio público regulado por el Estado, en consecuencia para brindar dicho servicio se requiere de un permiso en un área determinada, denominado “Concesión de Distribución y Comercialización”, el cual fue otorgado a la Distribuidora de Electricidad del Norte S.A. y la Distribuidora de Electricidad del Sur S.A. (DISNORTE-DISSUR) por un período de 30 años (oct. Del año 2000 a oct. del año 2030), para brindar servicio en la Zona Norte, Sur, Central, Oriental y Occidental del país; actualmente DISNORTE-DISSUR está conformada por 14 Direcciones, cuenta con 643 colaboradores internos y 4,000 colaboradores subcontratados, para atender a un total 1,156,767 clientes a junio de 2019.

Estructura Organizativa DISNORTE-DISSUR



MISIÓN

Atender las necesidades de la sociedad nicaragüense en lo que respecta a la distribución de la energía eléctrica, proporcionando a nuestros clientes servicios y

productos de calidad; siendo respetuosos con el medio ambiente y dando a nuestros empleados la posibilidad de crecer y desarrollar sus competencias en un ambiente laboral seguro y altamente profesional. Asimismo, propiciar a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible.

VISIÓN

Constituirnos en una empresa energética, líder en servicios y en continuo crecimiento y presencia nacional, como factor coadyuvante del desarrollo económico y social del país, distinguiéndose por la calidad en los servicios ofrecidos y por la continua actualización tecnológica.

El en presente trabajo de tesis, se realizó un análisis acerca de la calidad de atención al cliente y el nivel de satisfacción de los mismos, debido a que en la actualidad la empresa es punto de críticas por parte de los diferentes sectores de la población, que se ven reflejados por un incremento considerable en el nivel de quejas y reclamos en las diferentes Oficinas Comerciales, quienes lo manifiestan constantemente, e inclusive se han organizado movilizaciones para exigir un buen servicio por parte de la empresa.

Por ésta razón, se implementarán las Herramientas Avanzadas de Gestión Gerencial para la resolución de problemas y la mejora continua de la calidad, encuestas y entrevistas en la Oficina Comercial Norte, ubicada en el km 5 1/2 Carretera Norte, contiguo al paso a desnivel, y posterior a ello, se organizará, ordenará y finalmente se interpretaran los resultados obtenidos para establecer, cómo incide la calidad del servicio en la satisfacción de usuarios de la distribuidora y determinar la satisfacción de los usuarios en el periodo 2019.

La problemática indicada con anterioridad, responde a un tema de gran interés para la población nicaragüense y la distribuidora, debido a que el alto nivel de quejas y reclamos, refleja un alto nivel de inconformidad por parte de los clientes, lo que repercute directamente en el bajo porcentaje de cobro de la facturación de energía eléctrica.

Ésta evaluación permitirá determinar los indicadores de satisfacción que deben medirse, y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un

programa de mejoramiento pertinente para la Oficina Comercial Norte, que pueda ser implementado en las demás Oficinas Comerciales a nivel nacional.

Nuestra propuesta consiste principalmente en la reducción del número de clientes que saturan la capacidad operativa de las Oficinas Comerciales y establecer un sistema de gestión de la calidad que garantice un alto porcentaje de satisfacción de los Clientes, optimizando y automatizando los procesos de atención al cliente, lectura de medidores, tiempo de los cortes y reconexiones del suministro de energía eléctrica y el proceso de facturación; además de implementar campañas del uso eficiente de la energía eléctrica ante la población nicaragüense.

II. ANTECEDENTES

La Distribuidora de Electricidad DISNORTE-DISSUR con el fin de conocer el grado de satisfacción de sus clientes, ha realizado encuestas de opinión en los años 2009, 2011 y 2016; Éstas encuestas han sido realizadas por empresas consultoras independientes; y se efectuaron en los diferentes departamentos del país, Oficinas Comerciales y visitas casa a casa, para tener una muestra representativa de la población usuaria del servicio de energía eléctrica en el área de concesión.

En las encuestas se evalúan diferentes aspectos, y en su gran mayoría los clientes se muestran insatisfechos por la deficiente atención por parte de los Agentes de Oficina Comercial, lentitud en los tiempos de atención para el pago de la energía eléctrica, la resolución de los reclamos, la mala calidad de la lectura de medidores, largos períodos para realizar de las reconexiones del suministro eléctrico y las reparación de averías en la red de distribución eléctrica, entre otros.

En los resultados de la última encuesta realizada en el año 2016, se observa que el 63.8% de los entrevistados afirma desconocer sus derechos y obligaciones como usuarios del servicio de energía, en el proceso de facturación y cobro, se observa que el 42% de los clientes aducen no tener cerca de su domicilio una Oficina Comercial para su atención, y que regularmente las facturas y el cobro que realizar la distribuidora, es demasiado elevado para la situación económica del país, y por tanto sugieren que debería revisarse el proceso de lectura de medidores; en cuanto a la evaluación del servicio, se observa un fuerte deterioro en el indicador porcentual de calidad con respecto a los años 2011 vs 2016 del 84% al 65%.

La distribuidora de electricidad en todos esos años, han elaborado e implementado diferentes planes de acción, pero debido a la venta de la compañía en tres ocasiones, han provocado la falta de continuidad de los mismos (UNION FENOSA, Gas Natural y el Grupo TMI) y la falta de cumplimiento en dicho objetivo; a la fecha DISNORTE-DISSUR no ha mostrado cambios significativos en relación con los usuarios, y por el contrario el número de reclamos incrementaron considerablemente en los dos últimos años.

Por ésta razón se analizarán los planes y acciones efectuados por DISNORTE-DISSUR, y se implementarán las Herramientas Avanzadas de Gestión Gerencial para la resolución de problemas y la mejora continua de la calidad, así como encuestas y entrevistas al Director de Servicio al Cliente y al Oficina Comercial Norte, con el objeto de establecer un plan de mejoramiento que logre elevar el nivel de satisfacción de los clientes, disminuya el porcentaje quejas y reclamos y incremente la recaudación de la factura de energía eléctrica.

En Colombia un buen ejemplo de modelo de atención lo encontramos en la distribuidora de energía DISPAC que está comprometida con la satisfacción y calidad de servicio al cliente, al priorizar la atención de todas las peticiones, quejas y recursos de sus clientes, en un plazo de 15 días, tal y como lo exige la ley Colombiana y la Superintendencia de Servicios Públicos.

Este compromiso estratégico de mejoramiento continuo de las personas, procesos y tecnologías asociadas al servicio al cliente, se encuentra consignado en el plan estratégico vigente y aprobado por la Junta Directiva.

Como evidencia del mismo, DISPAC participa anualmente (de manera proactiva y voluntaria) en la Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica que por más de 9 años ha venido adelantando en países de América del Sur, Centroamérica y Norteamérica, la Comisión de Integración Energética Regional –CIER- y en la cual actualmente participan 12 Distribuidoras de Energía Colombianas.

Este instrumento ha permitido medir el Nivel de Satisfacción del Cliente Residencial de DISPAC a través de varios indicadores entre los cuales está el Índice de Satisfacción General (ISG) que permite medir el porcentaje de clientes cuya evaluación haya dado una calificación de “Satisfecho” o “Muy Satisfecho”. Como resultado de la encuesta realizada se genera anualmente una Matriz de Acciones de Mejora que permite identificar los aspectos prioritarios relacionados con la calidad del servicio percibidos por los Clientes, con el fin de desarrollar correctivos orientados a incrementar la satisfacción.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

Los Clientes de DISNORTE-DISSUR comentan que en la actualidad la distribuidora presenta muchas deficiencias en sus procesos comerciales y que no brinda un buen servicio de calidad, por lo tanto los clientes no se sienten satisfechos y califican al servicio según la encuesta del año 2016 como “regular”; además, mencionan que la empresa tiene una gran demanda y la calidad de la atención del servicio no se adecua al costo de la facturación de la energía eléctrica.

En los años 2018 y 2019 la distribuidora ha experimentado diversos problemas debido a la situación del país, lo que ha repercutido directamente en un incremento considerable del nivel de quejas y reclamos; que en su gran mayoría podemos mencionar los siguientes:

- ❖ Tiempos de espera en la atención en las Oficinas Comerciales.
- ❖ Calidad de la atención brindada por el personal de Servicio al Cliente.
- ❖ Instalaciones de la Oficinas Comerciales.
- ❖ Calidad de la lectura y facturación de energía eléctrica.
- ❖ Calidad sobre la explicación de los reclamos.
- ❖ Calidad del servicio de alumbrado público.
- ❖ Tiempos prolongados para las reconexiones de servicio eléctrico y las reparaciones de averías e incidencias en la Red de Distribución de Energía.

Todo ello incide directamente en el cobro de la factura de energía eléctrica; por tanto la empresa consiente de la situación y la problemática de país, debe implementar acciones para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente y su rentabilidad.

IV. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Proponer un plan de mejoramiento de la calidad de la atención del servicio al cliente para la Oficina Comercial Norte de DISNORTE-DISSUR.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar el funcionamiento operativo de la Oficina Comercial Norte, con el fin de conocer el escenario actual del Servicio al Cliente.
- ❖ Evaluar los procesos de atención al cliente en la Oficina Comercial Norte, para determinar los puntos de mejora de los mismos.
- ❖ Diseñar un plan de mejoramiento para la Oficina Comercial Norte, que sea implementado a nivel nacional.

V. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la calidad de la atención del servicio al cliente que brinda la distribuidora de electricidad a los 1,156,767 clientes, presenta muchos puntos de mejora ante la población nicaragüense, reflejándose claramente en las calificaciones de los resultados obtenidos en las últimas encuestas realizadas por las diferentes consultoras independientes; también se puede observar en los diferentes medios de comunicación el alto nivel de inconformidad y de reclamos interpuestos ante sus oficinas.

Los clientes en su gran mayoría se quejan por los prolongados tiempos de espera a la hora de realizar gestiones en las diferentes Oficinas Comerciales, principalmente al interponer sus reclamos, debido al mal tratamiento de los mismos, ya que en reiterada ocasiones no se realizan las inspecciones técnicas correspondientes, y básicamente se les orienta al cliente que realice los arreglos de pago para solventar su situación, lo que conlleva a agotar todas las instancias del debido proceso que puede extenderse hasta 84 días para su resolución final, teniendo que llegar en reiteradas ocasiones a la Oficina Comercial o al Instituto Nicaragüense de Energía (INE), lo que genera pérdida de tiempo y recursos económicos para el usuario.

Por ésta razón el presente trabajo de tesis pretende reducir o eliminar las diferentes causas que generan las quejas y reclamos ante la empresa, mediante la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento que pueda automatizar la mayoría actividades, y superar la problemática antes mencionada; beneficiando así en gran medida a toda la población nicaragüense mediante la correcta facturación del consumo de energía eléctrica y reduciendo de los tiempos de respuestas ante sus reclamos; y a la distribuidora de electricidad en el mejoramiento del índice de cobro y la reducción de las pérdidas de energía.

Actualmente el monto promedio en el proceso de reclamos de 84 días, es de C\$1,100,000 córdobas, que la empresa no percibe hasta su resolución final y en lo referente a las inspecciones generadas por este proceso, equivale a unas 8,000 inspecciones mensuales a un costo de C\$70 córdobas, correspondiente a C\$ 595,000 córdobas al mes.

VI. MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo utilizaremos las herramientas básicas de mejora de la calidad de Kaoru Ishikawa, para identificar las principales causas de los problemas de la distribuidora electricidad en cuanto a los procesos de atención al cliente en las Oficinas Comerciales, lectura de medidores y el proceso de facturación de la energía eléctrica.

De los instrumentos descritos por Ishikawa, se procedió a la utilización de histogramas, gráfico de pareto, diagrama causa y efecto, y el diagrama de flujo por apegarse en mejor medida a los resultados de la investigación.

Cabe mencionar que en sustitución de la hoja de verificación, se utilizaron las encuestas y la entrevista estructurada.

6.1 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 24), La aplicación de técnicas estadísticas al control de la calidad ha permitido un elevado grado de profesionalización de ésta función. Los métodos de resolución de problemas juegan un rol muy importante en la mejora de la calidad estadística. Desde los años 60s, los trabajadores, operarios e ingenieros de la industria japonesa han utilizado siempre métodos que se conocen como las 7 herramientas de la calidad. Éstas herramientas son utilizadas para analizar la realidad y presentar los resultados de la mayoría de sus problemas. Hoy en día son conocidas en todas el planeta, enseñadas en universidades como herramientas para la total de la organización de mejora de la calidad, y son frecuentemente incorporadas en sistemas de gran escala para procesos de control estadístico.

Estas siete herramientas básicas del control de la calidad son: Gráficos de Frecuencia (Histogramas), Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa-Efecto, Hoja de Verificación, Estratificación, Gráfico de Dispersión, y Gráfico de Control. Más tarde se han sumado a ésta lista el despliegue de la función de calidad el Método Taguchi y el Método de Kano. Según Kaoru Ishikawa,

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 24) **Histograma:** una vez recogidos los datos es preciso darles un significado estadístico y para ello puede utilizarse el histograma, el cual permite entender la estructura estadística de los datos e interpretar su significado. El histograma o diagrama de distribución de frecuencias es una representación gráfica por medio de barras verticales. Para elaborar un histograma es necesario agrupar los datos recogidos en las hojas de verificación, determinar las segmentaciones a realizar y los intervalos de frecuencia, realizar las sumas parciales y representarlas gráficamente.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 25) **Gráfico de Pareto:** El gráfico es un histograma en que los intervalos o valores de la variable, representados en el eje horizontal se muestran en orden de frecuencias descendentes. Para elaborar un gráfico de Pareto es preciso determinar las variables que se van a estudiar, obtener los datos relativos a las mismas y representarlos gráficamente según frecuencias relativas de orden descendentes.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 26) **Diagrama causa-efecto:** También conocido como diagrama de espina de pescado, permite identificar las posibles causas asociadas a un problema, estructuradas según una serie de factores genéricos.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 28) **Hoja de verificación:** Se trata de una herramienta que se utiliza para almacenar información de forma estructurada y consistente. La importancia de la hoja de verificación está vinculada al método científico. Para elaborar cada hoja es vital definir con toda claridad qué aspectos se pretenden recoger, qué datos son necesarios para ello y cuál es la mejor manera de almacenarlos para su posterior análisis.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 28) **Flujogramas o diagramas de flujo:** constituyen una representación gráfica del funcionamiento y estructura de los procesos y los sistemas, mostrando todas las fases que le constan.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 29) **Diagrama de dispersión:** es una herramienta gráfica que permite comprobar la existencia de relación entre dos variables

y la intensidad de la misma. Para construir un diagrama de este tipo hay que recoger los datos de los dos factores y construir un conjunto de pares de datos. Estos pares de datos se representan en un plano cartesiano, lo que permitirá obtener una nube de puntos que permita analizar la tendencia de los valores y determinar la existencia de la correlación.

Administración de la Calidad Total (1993, pag. 30) **Gráfico de control:** Se utiliza para analizar, gestionar y evaluar la estabilidad de un proceso a lo largo del tiempo, en función de la evolución del valor de referencia medios, como el grado de capacidad del proceso para mantenerse entre los valores extremos. Ello permite distinguir entre causas puntuales y causas continuas de variación y determinar su grado de influencia sobre los proceso

El diagrama de dispersión y el gráfico de control no fueron utilizados en el presente trabajo, debido a considerar que con la aplicación 5 herramientas, se había identificado claramente el diagnostico del trabajo en investigación.

Luego de identificar las principales causas a través de la aplicación de las herramientas básicas de mejora de la calidad de Kaoru Ishikawa, utilizamos una entrevista estructurada, bajo el concepto de las 5 M en Gemba, para conocer en la Oficina Comercial Norte los problemas del día a día y complementarlo con el diagrama de causa y efectos o de espina de pescado como también se conoce.

6.2 LAS CINCO M EN GEMBA

Mano de Obra

Fischer y Navarro (1994, Pág. 145) define la mano de obra como “El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional”.

En nuestro trabajo consistirá en verificar el compromiso, medir las cargas de trabajo, las competencias y las responsabilidades de los trabajadores.

Materiales y Maquinarias

Masaaki Imai (1998, Pág. 88) señala que: Debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes.

En nuestro trabajo consistirá en verificar los espacios de trabajo, las instalaciones de la oficina, y el mantenimiento de la misma.

Métodos (Tecnología)

Wellington (1997, Pág. 142-147) establece que: “La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo”.

En nuestro estudio consistirá en revisar el cumplimiento de normas, políticas e instructivos de trabajo.

Seguridad y Comodidad (Medio Ambiente)

Wellington (1997, Pág. 59) considera que “Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad y serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana”.

En nuestro trabajo medirá el clima laboral y la seguridad ocupacional.

Medida

Rosenber (s/f Pág. 260). Señala que la medida es “La estadística obtenida del cómputo de una serie de observaciones y apreciaciones independientes”.

En nuestro trabajo medirá el nivel de satisfacción de los clientes y los trabajadores de la oficina comercial.

Diagnóstico y Propuesta

7.1. Capítulo I: Diagnóstico

7.1.1. Explicación de la Metodológica de Ejecución.

Para elaborar el diagnóstico primero analizamos detalladamente el planteamiento del problema en conjunto con el personal de la Dirección de Servicio al Cliente de DISNORTE-DISSUR; se analizaron las encuestas de satisfacción realizadas en los años 2009, 2011 y 2016, y el plan de mejora 2018; luego elaboramos los instrumentos de recolección de datos, entrevistas y encuestas que fueron probadas entre amigos y personas que no tienen contacto con la muestra definitiva pero pertenecen al mismo universo.

El primer instrumento que utilizamos para recoger los datos fueron las entrevistas no estructuradas, realizadas en primera instancia con el Director de Servicio al Cliente y posterior con el personal que atiende en la Oficina Comercial Norte para conocer la situación actual sobre aquellos factores que inciden directamente en la calidad de la atención del servicio al cliente de DISNORTE-DISSUR.

El segundo instrumento fue la entrevista estructurada (apéndice 1), el cual se empleó a los doce trabajadores de la Oficina Comercial Norte, para conocer las problemáticas en cuando a las 5M de la Calidad que afectan la oficina, y se realizó un ejercicio denominado lluvia de ideas para conocer según su perspectiva las diferentes problemáticas que afectan la calidad del servicio de atención.

Por último se aplicó la Encuesta de Satisfacción (apéndice 2); dicha encuesta se realizó visitando la Oficina Comercial tres días por semana en dos períodos, la primera semana después de las fechas de pago cuando hay mayor afluencia de clientes y en la cuarta semana del mes que es cuando hay menor número de visitas para establecer un promedio de vistas y gestiones por día.

Sobre los resultados obtenidos utilizados para la recolección de datos, aplicamos las herramientas de la calidad como histogramas, lluvia de ideas, diagrama de afinidad, diagrama causa y efecto, diagrama de árbol, diagrama de Pareto y diagrama de

flujo; y finalmente se elaboró una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial Norte.

7.1.2 Análisis de encuesta de satisfacción 2011 vs 2016.

En lo referente a la **encuesta** de satisfacción del año 2016, fue realizada por una empresa consultora independiente a una muestra de 2005 clientes, distribuidos en los diferentes departamentos del país, tanto los que visitan las Oficinas Comerciales de DISNORTE-DISSUR y visitas casa a casa, con un nivel de confianza del 95.5%; y posteriormente los resultados fueron comparados con la encuesta de satisfacción realizada en el año 2011 para analizar el comportamiento de los indicadores.

Entre los principales hallazgos se observa que se evaluaron cuatro descritos a continuación:

- ❖ Instalaciones de las Oficinas Comerciales: En este punto se observa una calificación en 2011 de “muy bueno” y en 2016 de “Regular” debido principalmente a los espacios de las oficinas por el incremento del número de clientes y reclamos.
- ❖ Atención de Reclamos en las Oficinas Comerciales: Es este punto se observa que la calificación de la encuesta 2011 fue de “muy bueno” y en 2016 fue “bueno”, debido a largas filas y la calidad de respuestas de los reclamos.
- ❖ Atención de Personal de Campo: En este punto se observa que la calificación del 2011 fue “muy bueno” y pasó a “regular”, siendo la principal causa los prolongados tiempos en la atención de las reconexiones y averías.
- ❖ Reparación de Alumbrado Público: En este punto se observa una calificación en 2011 de “bueno” y pasó a “malo” principalmente por las luminarias apagadas y los tiempos de reparación de las mismas.

Otro de los principales hallazgos observados en la encuesta del año 2011, es que la principal causa de visita de los clientes a la oficina comercial fue el pago de facturas de energía eléctrica con el 60 %, el segundo por Reclamos 30% y un 10% por otras razones; pero en el año 2016 las causas se invirtieron, siendo la principal causa los Reclamos con un 50%, el pago de facturas de energía eléctrica con un 39% y 11% por otras razones, generando así una alarma en cuanto a la problemática de reclamos que representó un incremento del 20%, además el 58% de los clientes expreso no estar satisfecho sobre la resolución del mismo y el 54% calificó el tiempo de respuesta como malo y regular.

Por estas razones los clientes en su gran mayoría muestran un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes, debido a la mala facturación, lentitud en los tiempos de atención, deficiente explicación de los reclamos, baja calidad de la atención por parte del personal, mala calidad de la lectura de medidores, espacio y condiciones de las oficinas, tiempos prolongados para las reconexiones de suministro eléctrico, tiempos en las reparaciones de averías en la red de distribución eléctrica, problemas con el alumbrado público y facturas entregadas fuera de tiempo, etc.; obteniendo una calificación global en la encuesta de satisfacción del año 2016 de “regular”, previendo así una tendencia hacia el desmejoramiento de la calidad de la atención del servicio brindado por DISNORTE-DISSUR.

7.1.3 Diagnóstico realizado por DISNORTE-DISSUR en 2018.

En lo referente al diagnóstico del **plan de mejora** 2018 la distribuidora se encontró y se analizó el comportamiento de los reclamos de los años 2016, 2017 y 2018 (ver Figura N°1), los tiempos de respuestas de los mismos, la rotación del personal que atiende en las diferentes oficinas comerciales (ver Figura N°2) y el dimensionamiento del personal de campo que realiza inspecciones, para luego proponer acciones de mejora a corto y mediano plazo.

Indicadores de Servicio al Cliente:

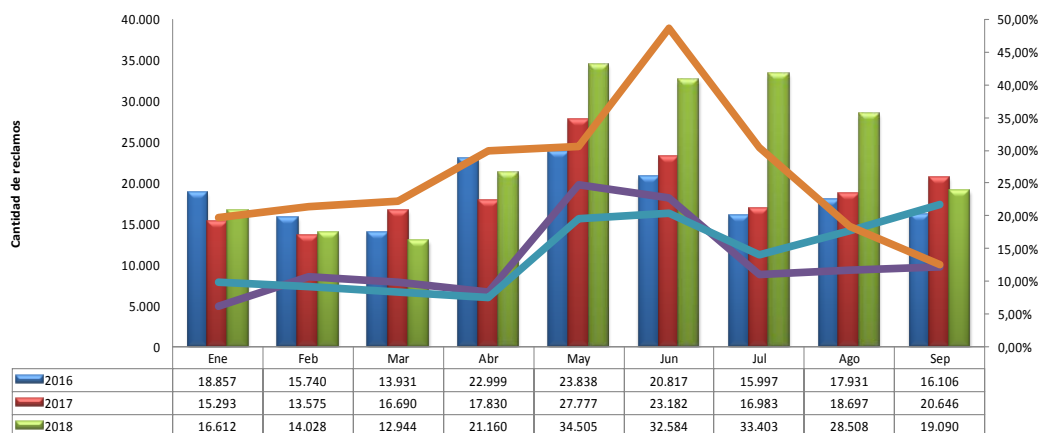


Figura N° 1: Comportamiento de reclamos 2016,2017 y 2018

Nota: Se observa un incremento de reclamos promedio de 10,590 por mes.

Sobre el análisis de la rotación de personal (ver Figura N° 2) de la Dirección de Servicio al Cliente, se observa que DISNORTE-DISSUR cuenta por personal propio y subcontratado para la atención en las oficinas comerciales, siendo el segundo colectivo el que presenta mayor porcentaje de bajas, en 2017 del 47% y en 2018 del 30%, asociados a la baja retribución y la alta carga laboral, lo que repercute directamente en la poca especialización de los mismos.

Porcentaje de bajas de Servicio al Cliente 2017/2018

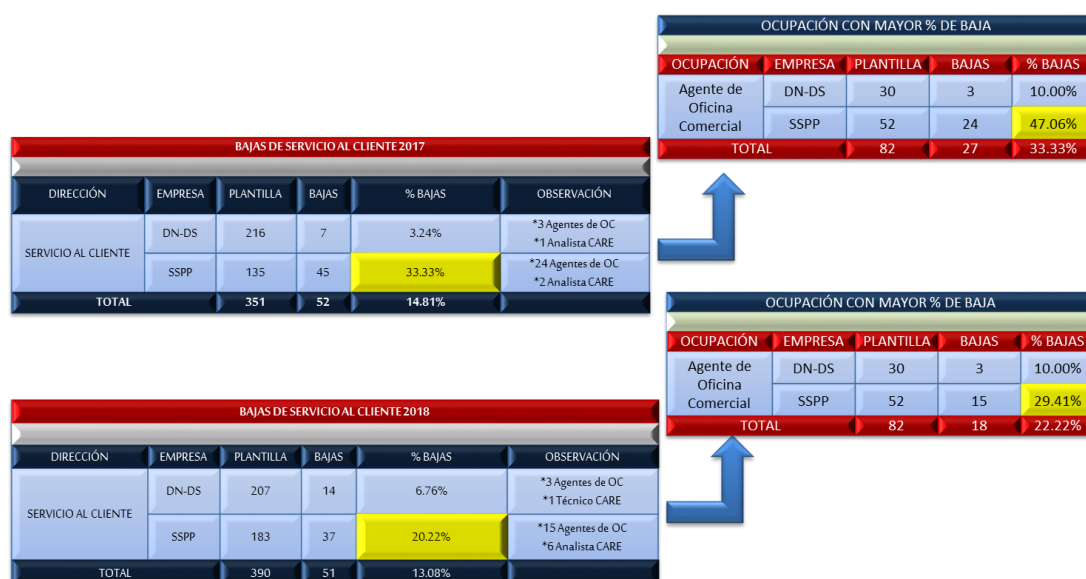


Figura N° 2: Rotación de personal de Servicio al Cliente 2017/2018

En lo relativo al personal de campo que realiza inspecciones, se observó que el 75% no cumple con las competencias requeridas por el puesto como se muestra en la Figura N°3 y el 44% tiene edades superiores a los 50 años, ver Figura N°4, lo que incide en la calidad y cantidad de las acciones realizadas en campo, además el número de inspecciones requeridas sobrepasa la capacidad operativa de los Supervisores.

SUPERVISOR OD:TÉCNICO EN ELECTRICIDAD					
NIVEL ACADÉMICO	DN-DS	SSPP	TOTAL	%	OBSERVACIÓN
TÉCNICO EN ELECTRICIDAD INDUSTRIAL	1	1	2	25%	CUMPLE REQUISITO
ELECTRICISTA		1	1		
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO ING		1	1		
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO LIC	1		1	75%	NO CUMPLE NIVEL REQUERIDO
CARRERA ADMINISTRATIVA	1	2	3		
TÉCNICO PROGRAMADOR	1		1		
CONTADOR	1		1		
OPERADOR	1		1		
SECUNDARIA INCOMPLETA	3		3		
PRIMARIA	2		2		
TOTAL	11	5	16	100%	

Figura N° 3: Competencias requeridas para el puesto Supervisor

NO	UNIDAD	NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	OCUPACION	EDAD
1	DISTRITO MANAGUA	MIGUEL ANGEL ALEMAN MIRANDA	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	43
2	DISTRITO MANAGUA	LUIS ANTONIO VILLOBOS SOZA	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	50
3	DISTRITO MANAGUA	MARIO ANTONIO LOPEZ ZELEDON	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	54
4	DISTRITO NORTE	SANTIAGO EMILIO MARTINEZ LOPEZ	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	50
5	DISTRITO NORTE	JUAN JOSE AGUILAR ZELEDON	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	58
6	DISTRITO NORTE	BOANERGES MORENO MORENO	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	56
7	DISTRITO NORTE	REMBERTO RUIZ VALLEJOS	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	60
8	DISTRITO NORTE	MARCELO CASTILLO CASTILLO	SSPP	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	29
9	DISTRITO OCCIDENTE	JOSE SALVADOR GONZALEZ OSORIO	SSPP	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	36
10	DISTRITO OCCIDENTE	NIGER ANTONIO NAVAS REAL	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	43
11	DISTRITO SUR	IDANIA DEL SOCORRO LOPEZ MONTIEL	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	39
12	DISTRITO SUR	IBAN CELESTINO JIMENEZ GONZALEZ	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	62
13	DISTRITO SUR	ELIUD NORMAN ZAPATA CASTILLO	DN-DS	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	48
14	DISTRITO SUR	ERNESTO JAVIER HERNANDEZ PADILLA	SSPP	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	29
15	DISTRITO SUR	MARVIN FRANCISCO MEZA HERNANDEZ	SSPP	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	31
16	DISTRITO SUR	RICARDO ANTONIO CERDA CALERO	SSPP	SUPERVISOR DE OPERACIONES DOMICILIARES	24

Figura N° 4: Edad de Supervisores de Operaciones Domiciliares

7.1.4 Acciones de Mejora Implementadas por DISNORTE-DISSUR 2018.

Al observar el alto nivel de reclamos del 2018 en comparación con los años anteriores, el nivel de rotación del personal que atiende en las oficinas comerciales y el número de inspectores, la distribuidora elaboró e implemento un plan de mejora que consintió en:

- ❖ Mejorar el nivel retributivo del personal que atiende en las oficinas para reducir el porcentaje de bajas.
- ❖ Incrementar el número de oficinas comerciales.
- ❖ Incrementar el número de agentes de oficina comercial.
- ❖ Incrementar el número de supervisores e Implementar un plan de sustitución.
- ❖ Implementar un plan de capacitación integral, con una frecuencia anual.

Sobre las acciones pretendidas por ellos en sus propuesta de mejora todavía no se ha realizado el seguimiento y evaluación, pero hasta el momento no ha repercutido efectivamente en la calidad de la atención del servicio percibida por los clientes, porque en la encuesta de satisfacción 2019 la tendencia marca el desmejoramiento de la calidad.

7.1.5. Visitas a la Oficina Comercial Norte.

En la Oficina Comercial Norte se observó que en los periodos antes del y antes del 30 de cada mes, que son fechas de pago, los clientes son atendido con tiempos generalmente aceptables entre 15 a 30 minutos, pero debido a que la mayoría llega a introducir reclamos, no quiere decir que se les de solución a los mismos, porque el proceso de reclamos establece que si el usuario no está de acuerdo con la resolución, debe elaborar una carta y luego esperar 5 días su resolución, posterior a ello si no está de acuerdo vuelve a llegar a la oficina a introducir un segundo reclamo dirigido al Jefe de la Oficina Comercial, y esperar otros 5 días

más, y si finalmente no está de acuerdo con la resolución, debe ir al Instituto Nicaragüense de Energía (INE) a introducir un tercer reclamo, por tanto este proceso puede hacer llegar al mismo cliente hasta tres veces a la oficina comercial sin que tengan una respuesta definitiva.

En las fechas posteriores al pago, observamos que el número de clientes sobrepasa con facilidad la capacidad operativa de los colaboradores, las instalaciones de la oficina y el área de parqueo, además de prologar los tiempos de atención hasta por más de tres horas (Figura N°5), lo que repercute claramente en el descontento de los usuarios y el alto nivel de reclamos.



Figura N° 5: Oficina Comercial Norte en fechas de pago

7.1.6 Encuesta de Satisfacción al Cliente 2019 (apéndice 2)

En la encuesta de satisfacción al cliente que realizamos en 2019, observamos que la mayoría de las personas que visitan la Oficina Comercial lo siguen haciendo por los Reclamos que representan un 58%, un 32% el pago de facturas y 10% otras razones (Figura N°6), además indica que el 71% no quedó satisfecho con la resolución de su reclamos (Figura N°7) y el 79% calificó el tiempo de respuesta como regular y malo (Figura N°8); es por ello que la puesta debe analizar las causas que los generan.



Figura N° 6: Gestiones realizadas en la Oficina Comercial Norte

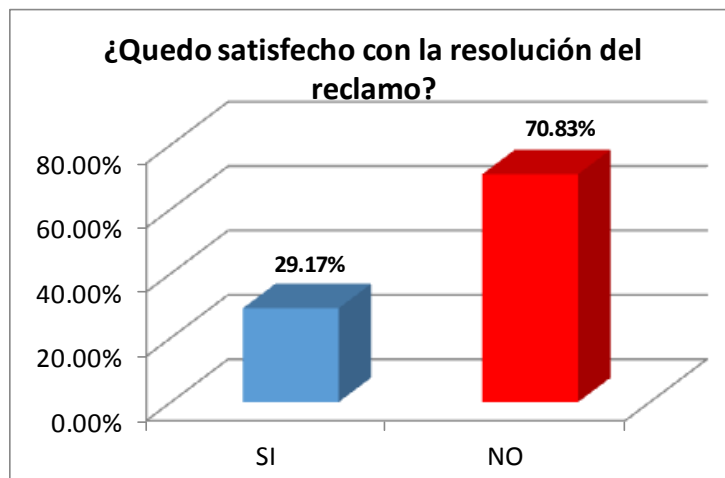


Figura N° 7: Calificación de la resolución del reclamo

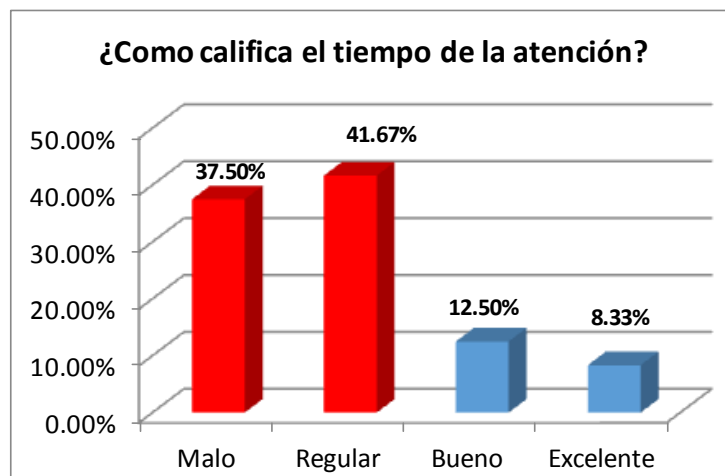


Figura N° 8: Calificación del tiempo de atención en la Oficina Comercial

En la calificación de la cantidad de personas que atienden en la Oficina Comercial, los clientes califican como insuficiente la cantidad con un 67% entre regular y malo (Figura N°9); y por ende se refleja en la calidad de la atención con un 65% entre malo y regular (Figura N°10); en lo referente a este punto observamos en campo

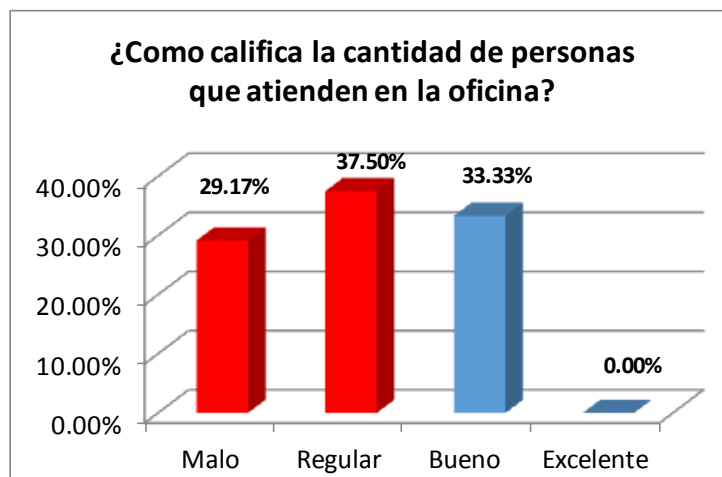


Figura N° 9: Calificación de la cantidad de personal en la oficina

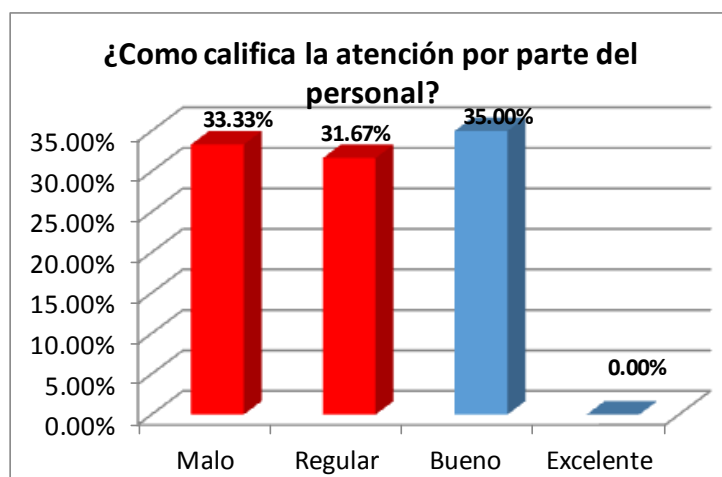


Figura N° 10: Calificación de la calidad de la atención en la oficina

También en lo referente a las instalaciones de la Oficina Comercial, los clientes califican la distribución de espacios con un 58% entre regular y malo (Figura N°11).

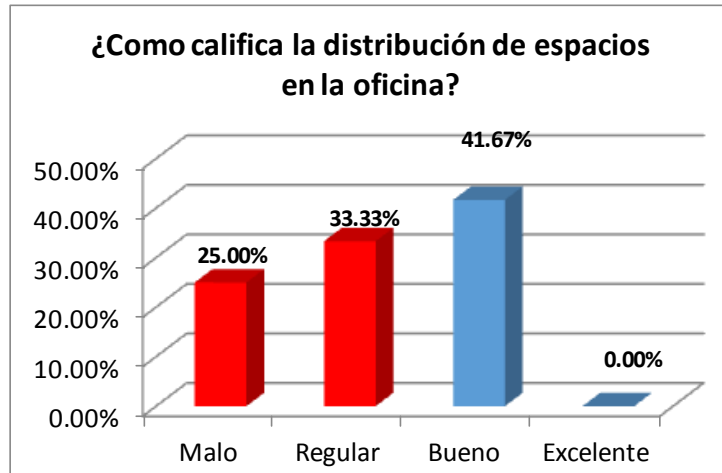


Figura N° 11: Calificación de la calidad distribución de espacios de oficina

Además califican el mobiliario de la oficina con un 63% entre regular y malo (Figura N°12).

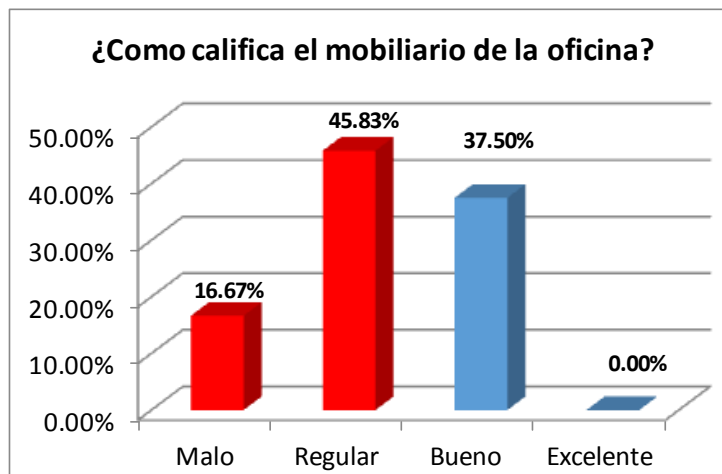


Figura N° 12: Calificación del mobiliario de oficina

En cuanto a la calificación de la cantidad de personas que atienden, la calidad de la atención que brindan, la distribución de espacios y el mobiliario; se observa que la gran cantidad de clientes que realizan gestiones ante la misma, superan la capacidad operativa; y esto se agrava en las fechas posteriores al pago, porque aumenta la cantidad de clientes que pagan sus recibos de energía eléctrica.

Con respecto al trabajo de campo que realizan las brigadas, los clientes califican el tiempo de espera de la cuadrilla con un 95% entre malo y regular (Figura N°13) y el trato que brinda la misma con un 67% entre malo y regular (Figura N°14).

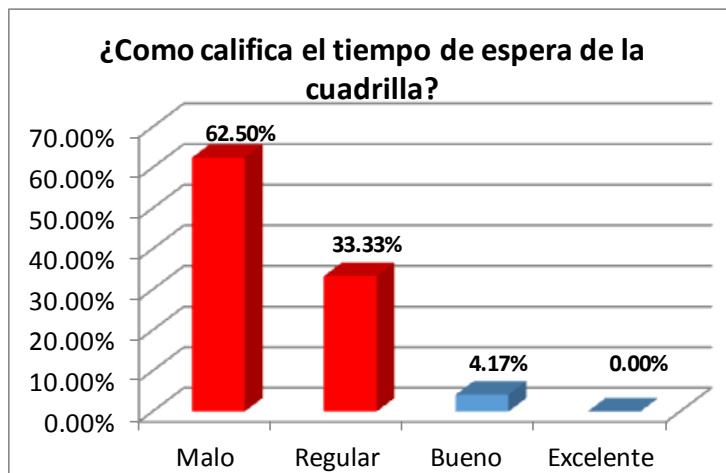


Figura N° 13: Calificación del tiempo de espera de la cuadrilla

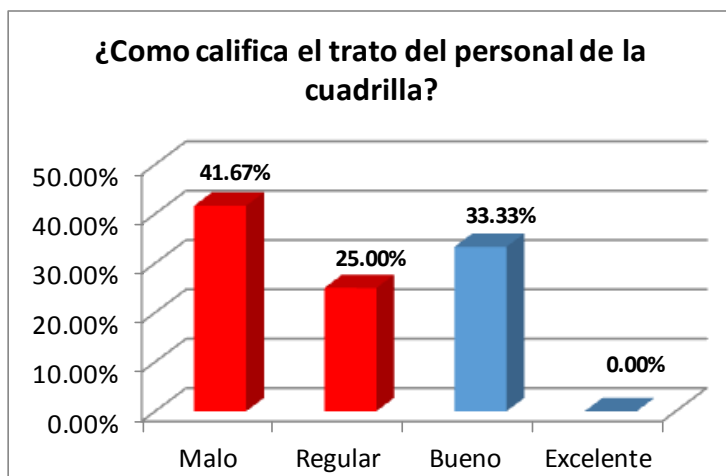


Figura N° 14: Calificación del trato que brinda la cuadrilla

En ésta problemática debe analizarse la cantidad de trabajo vs la cantidad de brigadas, porque puede asumirse que también sobre pasa la capacidad operativa de las mismas y por ende repercute en el trato hacia el cliente.

En la utilización de los medios de pagos, el 28.33% indica que paga en la Oficina Comercial (Figura N°15), porque no confían en los otros medios de pagos, ya que en ocasiones se les genera orden de corte del suministro de energía eléctrica.

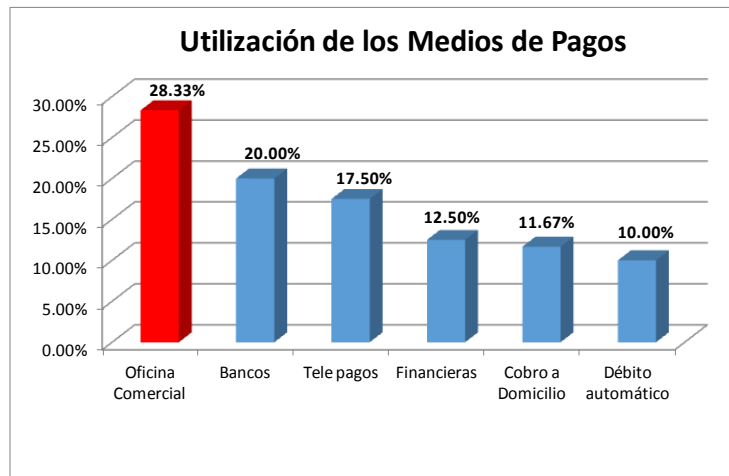


Figura N° 15: Utilización de los medios de pagos

En este punto los clientes comentan que actualmente tienen desconfianza de pagar sus facturas en otros medios de pagos, porque en ocasiones la distribuidora le ha cortado el servicio de energía eléctrica, aún pagado el mismo en tiempo y forma.

En referencia a los servicios ofrecidos vía web e internet, el 75% de los clientes indican desconocer la Oficina Virtual (Figura N°16), y el mismo porcentaje desconoce que se les puede enviar información por estos medios (Figura N°17).

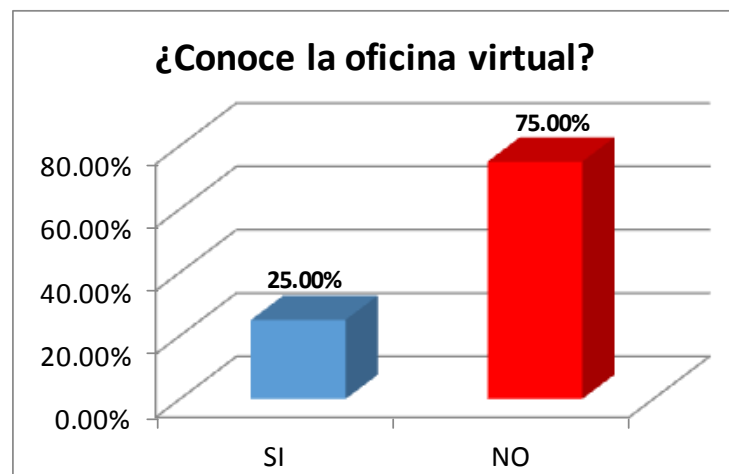


Figura N° 16: Conoce la Oficina Virtual

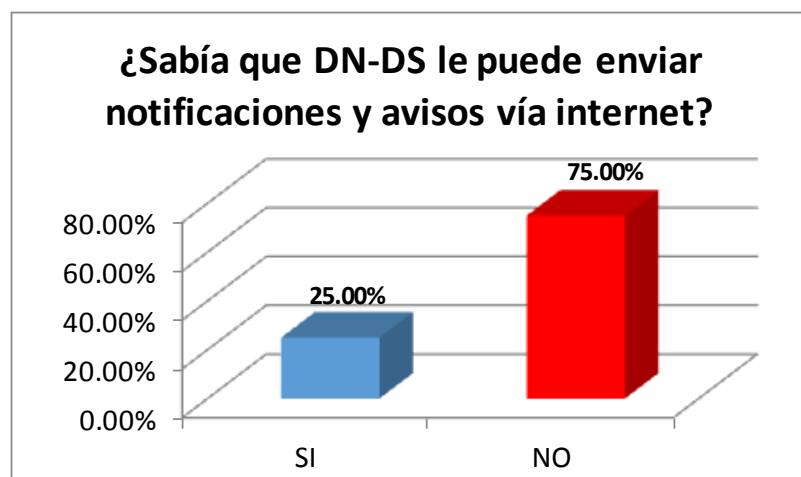


Figura N° 17: Desconoce que se le puede enviar información vía web

La empresa distribuidora tiene desde hace más de 2 años una Oficina Virtual donde los clientes pueden realizar gestiones desde la comodidad de su hogar y también tiene creada una aplicación (APP), que puede instalarse en los teléfonos móviles, pero se ve reflejado en la encuesta que el 75% de la población lo desconoce, a como se muestra en la figura 17.

7.1.7. Entrevistas a personas de la Oficina Comercial Norte.

Se realizaron entrevistas estructuradas (apéndice 1) a los 12 colaboradores de la Oficina Comercial Norte y se realizó un ejercicio denominado lluvia de ideas, con el cual se elaboró un diagrama de afinidad, un diagrama de árbol y un diagrama de causa y efecto para detectar los diferentes problemáticas y soluciones a la calidad de la atención del servicio de energía eléctrica desde su punto de vista.

7.1.7.1. Resultado de entrevista estructurada:

Mano de Obra (Personal):

Carga Laboral: Éste punto es muy relevante en el estudio, debido que todos los trabajadores de la Oficina Comercial, comentan que la carga de trabajo de los últimos años es excesiva, debido a que se han incrementado los clientes y

reclamos hasta en un 30%, y se mantiene el mismo número de plazas, también comentan que ésta presión de trabajo conlleva al alto grado de renunciadas y estrés en centro de trabajo.

Capacitación: La capacitación sobre el puesto de trabajo no son constantes, en la actualidad se tenían dos años sin recibir capacitación integral sobre el proceso y normativa de atención al cliente.

Retribución: La Oficina Comercial Norte está conformada por 12 agentes de atención, de los cuales 4 están bajo contrato DN-DS y 8 sub contratados por un tercero; el personal DN-DS gana un 70% más que los subcontratados lo que crea una gran inconformidad entre los mismos.

Rotación de Persona: La rotación de personal se da principalmente entre el personal subcontratado, en donde la rotación de personal equivalente hasta un 30% al año.

Materiales y Maquinaria (Instalaciones, Espacios y Equipos)

Instalaciones de la Oficina Comercial: Las condiciones de la oficina han mejorado considerablemente, el problema radica en que cuando son fechas de pago el número de clientes sobre pasa el espacio de la de misma.

Espacio de trabajo de tu puesto de trabajo: El espacio de los puestos individuales está bien distribuido.

Mantenimiento y reparación de la Oficina: Se realiza constantemente el mantenimiento y reparación de la misma.

Sistema de Gestión Comercial: El sistema todavía conserva procesos manuales, es decir que en algunas actividades deben digitarse datos de los clientes y los suministros que el sistema lo debiera hacer en automático.

Métodos (Métodos de trabajo)

Procesos de trabajo: Están documentados algunos procedimientos y normativas comerciales, pero no se imparte constantemente formación.

Se evalúan constantemente la aplicación de los procesos de trabajo: No se realizan evaluaciones constantes, solo cuando hay detección de problemas se revisa en que falló el personal de atención.

Medio Ambiente (Clima laboral e Higiene y Seguridad)

Clima Laboral: No se realizan encuestas de clima laboral y se establecen planes para la mejora del mismo.

Capacitación en Higiene y Seguridad: Solo se realizan actividades de evacuación, pero no de ergonomía u otros.

Medida (Indicadores)

Encuestas de satisfacción: La oficina comercial no realiza encuestas y tampoco tienen conocimiento de los resultados, debido a que se realizan a nivel de la Dirección de Servicio al Cliente.

Planes de acciones de mejora: Los planes de mejoras no son elaborados por la oficina comercial, porque está centralizado en la Dirección de Servicio al Cliente.

Indicadores por colaborador: No se cuenta con indicadores establecidos para el personal de atención al cliente.

Medición de la efectividad de la Oficina Comercial: No se realiza medición de las diferentes actividades de la oficina comercial, solo se realiza medición sobre el indicador de cobro.

Materiales (Materiales e inversión)

Materiales: Los proveedores de materiales eléctricos no entregan a tiempo.

Plan de Inversión: No se cuenta con un plan de inversión en los dos últimos años.

7.1.7.2. Ejercicio de Lluvia de Ideas:

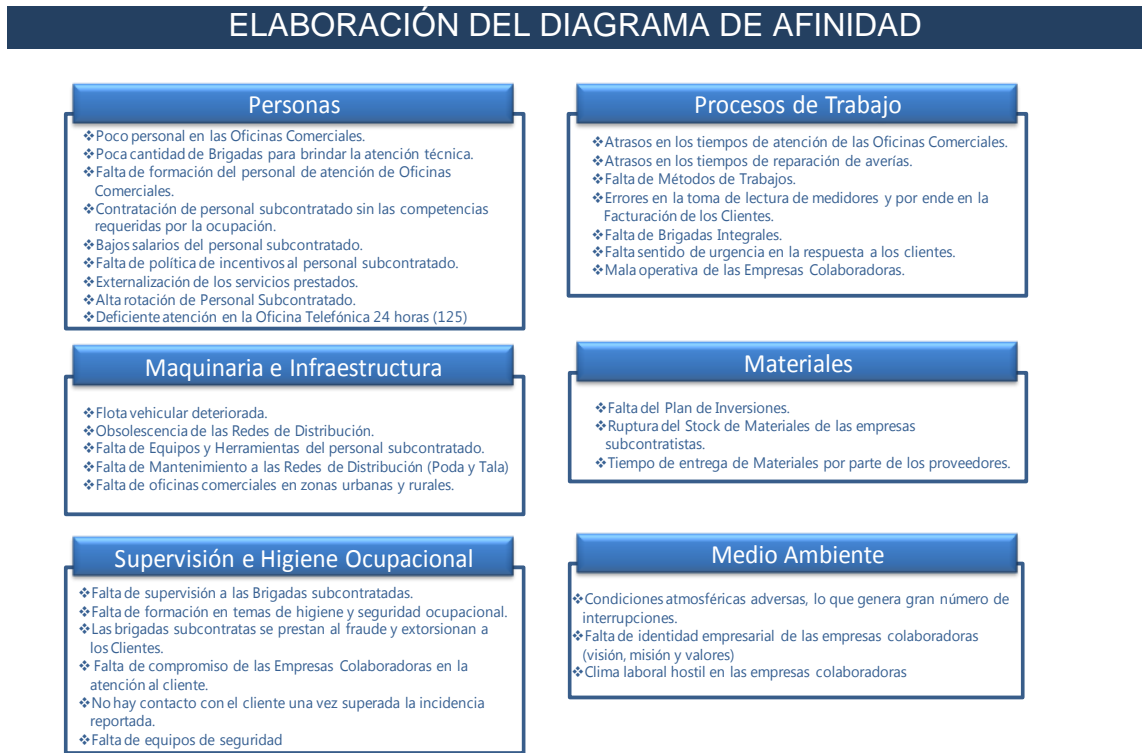
EJERCICIO DE LLUVIA DE IDEAS

¿Por qué considera que la Calidad de la Atención del Servicio al Cliente prestado DISNORTE-DISSUR es baja?

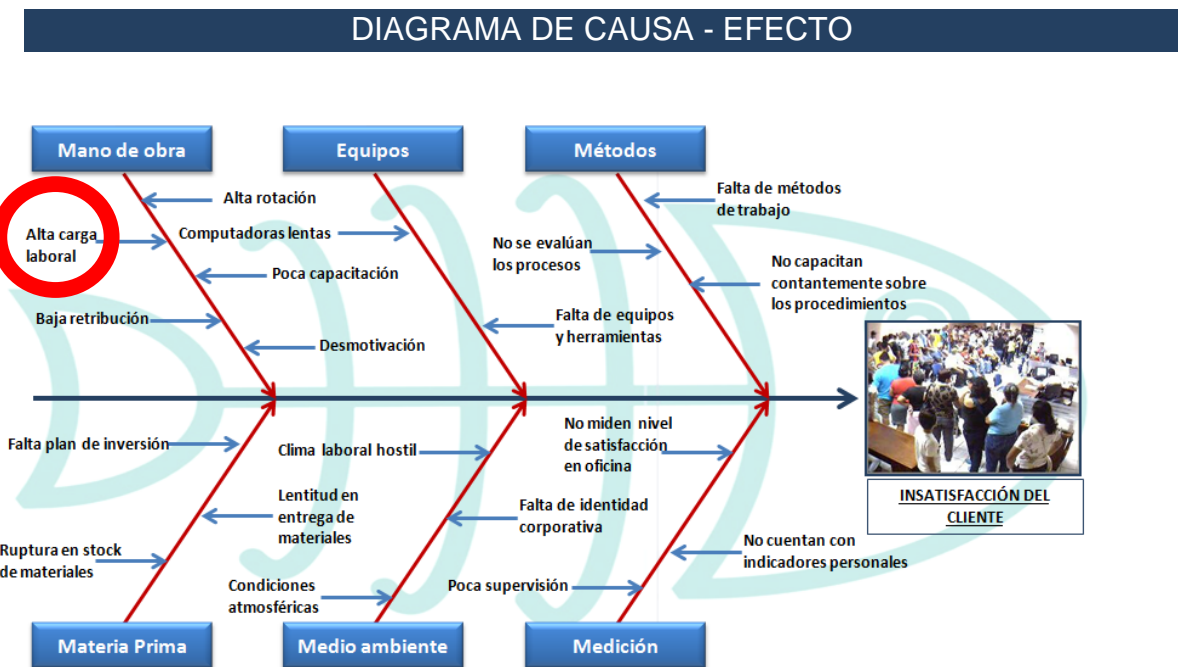
- ❖ Atrasos en los tiempos de atención de las Oficinas Comerciales.
- ❖ Atrasos en los tiempos de reparación de averías.
- ❖ Poco personal en las Oficinas Comerciales.
- ❖ Poca cantidad de Brigadas para brindar la atención técnica.
- ❖ Falta de formación del personal de atención de Oficinas Comerciales.
- ❖ Contratación de personal subcontratado sin las competencias requeridas por la ocupación.
- ❖ Flota vehicular deteriorada.
- ❖ Falta del Plan de Inversiones.
- ❖ Obsolescencia de las Redes de Distribución.
- ❖ Falta de Equipos y Herramientas del personal subcontratado.
- ❖ Bajos salarios del personal subcontratado.
- ❖ Falta de política de incentivos al personal subcontratado.
- ❖ Externalización de los servicios prestados.
- ❖ Falta de Mantenimiento a las Redes de Distribución (Poda y Tala)
- ❖ Falta de Métodos de Trabajos.
- ❖ Ruptura del Stock de Materiales de las empresas subcontratistas.
- ❖ Falta de supervisión a las Brigadas subcontratadas.
- ❖ Falta de formación en temas de higiene y seguridad ocupacional.
- ❖ Las brigadas subcontratadas se prestan al fraude y extorsionan a los Clientes.
- ❖ Errores en la toma de lectura de medidores y por ende en la Facturación de los Clientes.
- ❖ Condiciones atmosféricas adversas, lo que genera gran número de interrupciones.
- ❖ Alta rotación de Personal Subcontratado.
- ❖ Falta de compromiso de las Empresas Colaboradoras en la atención al cliente.
- ❖ Falta de oficinas comerciales en zonas urbanas y rurales.
- ❖ Falta sentido de urgencia en la respuesta a los clientes.
- ❖ No hay contacto con el cliente una vez superada la incidencia reportada.
- ❖ Deficiente atención en la Oficina Telefónica 24 horas (125)
- ❖ Mala operativa de las Empresas Colaboradoras.
- ❖ Falta de identidad empresarial de las empresas colaboradoras (visión, misión y valores)

7.1.7.3 Diagrama de Afinidad:

Del resultado obtenido del ejercicio de lluvia de ideas, se procedió a asociarlos en un diagrama de afinidad con el objetivo de interpretar mejor la problemática desde la perspectiva de los trabajadores.

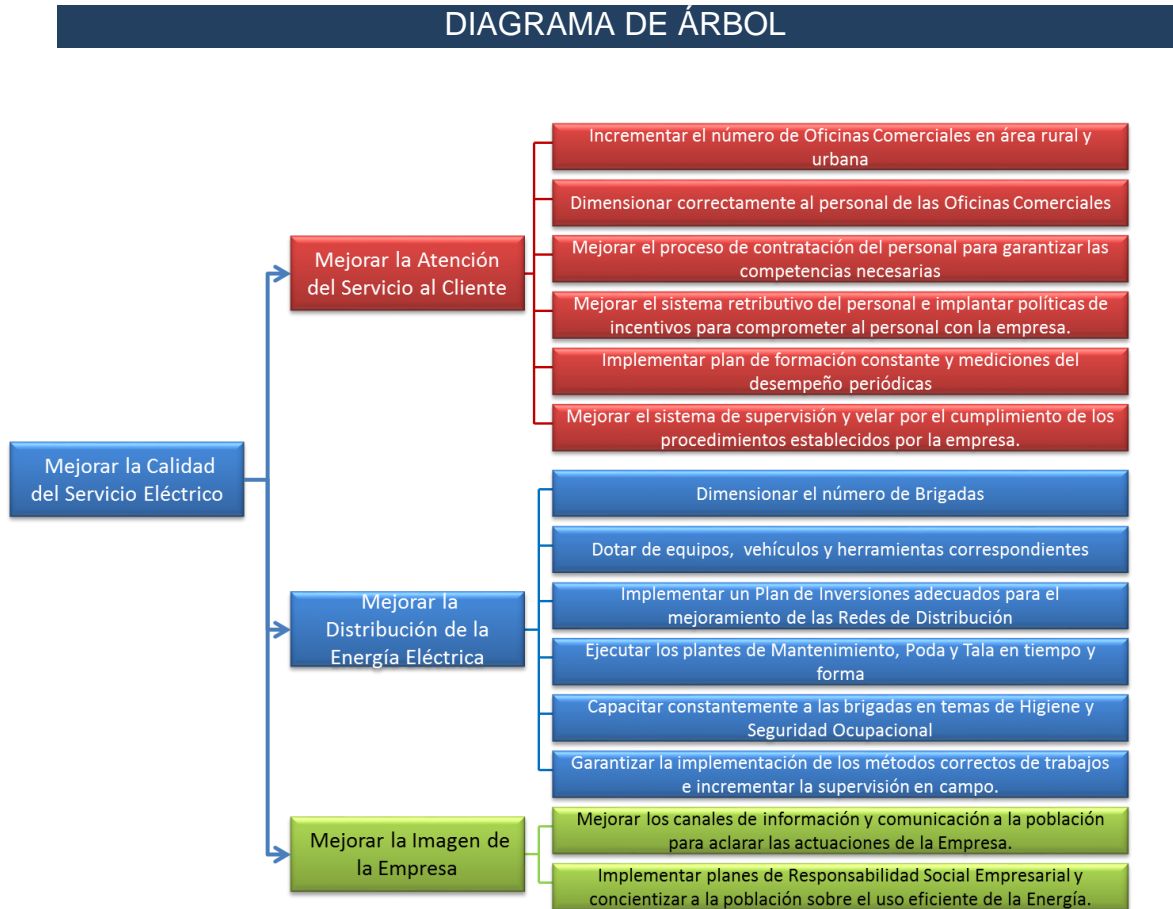


7.1.7.4. Diagrama de Causa y Efecto:



En este punto se identifica que el problema principal que indican los trabajadores, es la alta carga laboral, en segundo la baja retribución.

7.1.7.5. Diagrama de Árbol:



En lo referente al diagrama de árbol el personal de Servicio al Cliente indica que para solucionar la problemática en la Mejora de la Atención del Servicio, debe incrementarse el número de Oficinas Comerciales a Nivel Nacional, Incrementar el número de personal que atiende en el proceso, mejorar los procesos de contratación, mejorar el sistema retributivo, aumentar la formación y el nivel de supervisión.

7.1.8. Entrevista con el Director de Servicio al Cliente.

El Director de Servicio al Cliente de DISNORTE-DISSUR, nos entregó la Estructura Organizativa, Misión y Visión de la Empresa, y nos expresó que organizativamente

depende del Gerente General, y que actualmente cuenta con 41 Oficinas Comerciales (Figura N°18), clasificadas como propias (personal de DN-DS), externalizadas (personal empresa subcontratada) y mixta (personal DN-DS y subcontratado), para brindar la atención al cliente a nivel nacional.

Distribución de Oficinas Comerciales

OFICINAS COMERCIALES	Managua	Norte	Occidente	Sur	Oriente	TOTAL
Oficinas Propias	5	4	2	5	5	21
Oficinas Externas	2	3	6	4	1	16
Oficinas Mixtas	2	1	1	0	0	4
TOTAL	9	8	9	9	6	41

Figura N° 18: Conformación y Distribución de Oficinas Comerciales

Las principales actividades realizadas por las Oficinas Comerciales son las siguientes:

- ❖ Cobro de facturas
- ❖ Atención a reclamos
- ❖ Acuerdos de pago
- ❖ Solicitud de servicios nuevos
- ❖ Peticiones técnicas (reconexiones, averías e incidencias)
- ❖ Negociación de la deuda
- ❖ Libro de quejas
- ❖ Duplicados de facturas
- ❖ Consultas varias

Actualmente la Dirección de Servicio al Cliente cuenta con 41 Oficinas Comerciales a nivel nacional, divididas entre propias, externalizadas y mixtas; debido a que en administraciones anteriores iniciaron un proceso de outsourcing o externalización de todas las actividades operativas de la empresa, dicho proceso fue detenido en los últimos años por presentar un desmejoramiento en los indicadores de calidad de la distribuidora; lo que dejó como resultado a trabajadores ubicados en los mismos centros de trabajos y ocupaciones, pero con diferentes condiciones laborales; el

personal de DISNORTE-DISSUR cuenta con un Convenio Colectivo que brinda mayores retribuciones, beneficios, estabilidad laboral y directrices de ajustes salariales diferenciados con respecto al personal subcontratado que carece de todo lo anterior; esto generó que el personal con menor retribución y beneficios, demuestre poco o nulo sentido de pertenencia, desmotivación, alta rotación de personal y la falta de cumplimiento de indicadores; es por ello que se plantea a la Gerencia General la unificación de las Oficinas Comerciales como propias, y contar con las mismas políticas retributivas, procesos de contratación y formación; posterior a ello debido al incremento del número de clientes y número de reclamos, debe incrementar la cantidad de oficinas comerciales y el personal de atención al cliente, tanto de oficina, como de campo, para reducir los tiempos de atención.

7.1.9. Análisis de Resultados

Luego de analizar los resultados obtenidos, las entrevistas y los planes de mejoras implementados por DISNORTE-DISSUR, observamos que todas las acciones están encaminadas principalmente en incrementar la cantidad de Oficinas Comerciales y el personal de atención al cliente, según la cantidad de clientes y el número de gestiones realizadas en la oficina; pero no se investigan las causas que generan que las Oficinas Comerciales estén cada día más saturadas; es por ello que en el presente trabajo de tesis nos enfocaremos como punto central en resolver la problemática desde la raíz, para reducir y resolver la mayoría de problemas a través de la implementación de las Herramientas Avanzadas de Gestión Gerencial para la resolución de problemas y la mejora continua de la calidad.

Como primer punto utilizaremos el diagrama de Pareto, con el objetivo de detectar las principales causas del porque se saturan las Oficinas Comerciales (Figura N°19).



Figura N° 19: Principales Gestiones que se realizan en la Oficina Comercial

Como se puede observar de la Figura N° 20, la primera causa del porque llegan los clientes a la Oficina Comercial es por los **RECLAMOS**, y la segunda es la realización de **PAGOS DE FACTURAS** de energía eléctrica, reafirmando así la misma tendencia que la encuesta realizada en 2016 por DISNORTE-DISSUR; posterior a ello decidimos analizar cuáles son las causas del porque los clientes Reclaman (Figura N°20).

7.1.9.1. Análisis de Reclamos

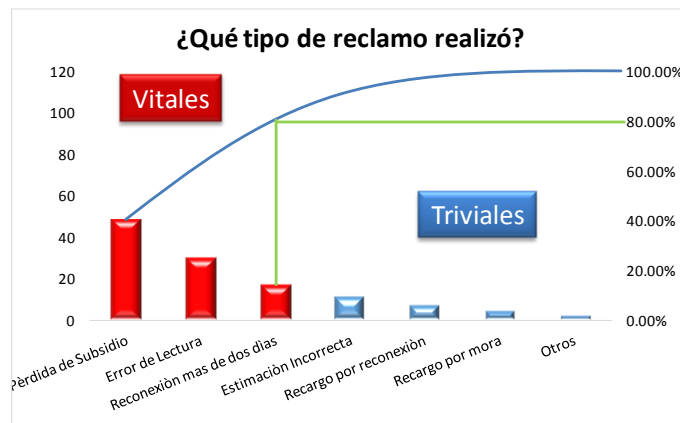


Figura N° 20: Causas del reclamo

Como se puede observar de la Figura N° 20, la principal sub causa del porque se generan los reclamos es la Pérdida del Subsidio de energía eléctrica, el cual se

establece por Instituto Nicaragüense de Energía (INE), a través de la Normativa del Servicio Eléctrico (NSE), que todos los Clientes con consumo residencial menor o igual a 150 kWh tienen derecho a un subsidio.

Actualmente DISNORTE-DISSUR tiene un total de 1,156,756 clientes ubicados en la zona del pacífico y central de Nicaragua a junio de 2019, de los cuales un promedio de 861,125 gozan de este beneficio, es decir un 82%, que representó un total de US\$ 32,156,914 millones de dólares en el primer semestre del año (Figura N° 21).



INSTITUTO NICARAGÜENSE DE ENERGÍA
ENTE REGULADOR

SUBSIDIO A CLIENTES CON CONSUMO RESIDENCIAL MENOR O IGUAL A 150 kWh
2019

AÑO	MES	Cientes Subsidiados	MONTO SUBSIDIADO US\$
2019	Enero	868,149	5,360,780.39
	Febrero	872,433	4,919,805.04
	Marzo	866,831	5,496,350.58
	Abril	858,523	5,254,969.92
	Mayo	841,897	5,595,240.27
	Junio	866,915	5,529,768.19
Sub-total			32,156,914.39

Figura N° 21: Clientes con subsidio de energía eléctrica.

De la Figura N° 21, se puede observar que cada mes hay clientes que ganan o pierden el subsidio, y los usuarios que generalmente pierden el beneficio (Figura N° 22), visitan la Oficina Comercial para introducir el reclamo correspondiente.

MES	Cientes totales	Cientes con subsidio	% con subsidio	Cientes al mes que ganan o pierden el subsidio
Enero	1053000	860149	81.69%	-7653
Febrero	1053000	872433	82.85%	12284
Marzo	1053000	866831	82.32%	-5602
Abril	1053000	858523	81.53%	-8308
Mayo	1053000	841897	79.95%	-16626
Junio	1053000	866915	82.33%	25018
PROMEDIO	1053,000	861,125	81.78%	

Figura N° 22: Número de Clientes que pierden el subsidio de energía.

Posterior a ello, se analizaron las principales causas del porque los clientes pierden el subsidio de energía eléctrica (Figura N° 23), en la que destacan tres causas: Error de lectura del medidor, desconocimiento de la normativa del servicio eléctrico y estimación incorrecta de la lectura.

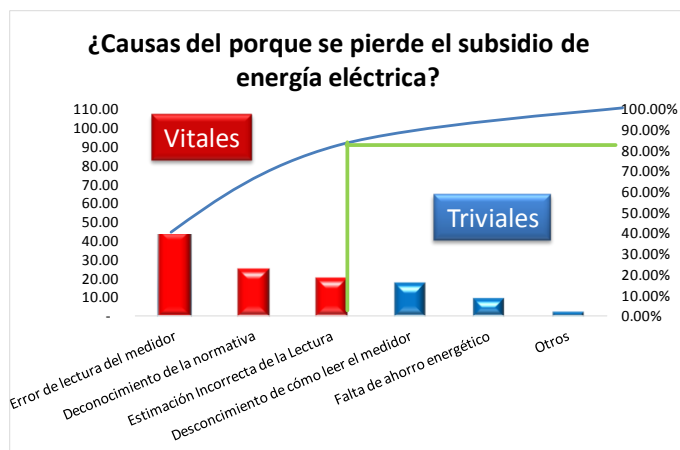


Figura N° 23: Causas de la pérdida del subsidio de energía eléctrica.

En la Normativa del Servicio Eléctrico (NSE) se establece básicamente que el subsidio de energía eléctrica, es para consumidores residenciales en un rango igual o menos a los 150kWh, pero en realidad esto está en dependencia del ciclo de lectura que establece la misma normativa, que puede ser entre 28 y 33 días, por tanto el consumo dentro de subsidio puede variar entre 140 kWh y 165 kWh con un promedio diario de 5kWh por día (Figura N° 24).

Ciclo de Facturación		
DÍAS	X DÍA	MES
28	5	140 kWh
29	5	145 kWh
30	5	150 kWh
31	5	155 kWh
32	5	160 kWh
33	5	165 kWh

Rango de subsidio

Figura N° 24: Rango de subsidios según ciclo de facturación.

Además de lo establecido en estos rangos, cuando un cliente visita la Oficina Comercial para introducir un Reclamo por alto consumo, DISNORTE-DISSUR revisa

cuanto se paso sobre los rangos indicados, y si está entre 1 y 3 kWh procede a re facturar ajustando el consumo mensual dentro de subsidio y suma el sobrante en kWh a la factura del mes siguiente; posterior a ello le explica al cliente que para alcanzar el subsidio el mes siguiente además de estar dentro de rango debe ahorra el 1kWh y/o 3kWh que le sumaron a la factura del mes corriente.

El desconocimiento general de estos rangos y el tratamiento del subsidio, hace que frecuentemente una gran cantidad de clientes visiten la Oficina Comercial, ya que la pérdida de subsidio, representa el 40.83% de los reclamos (Figura N°25).

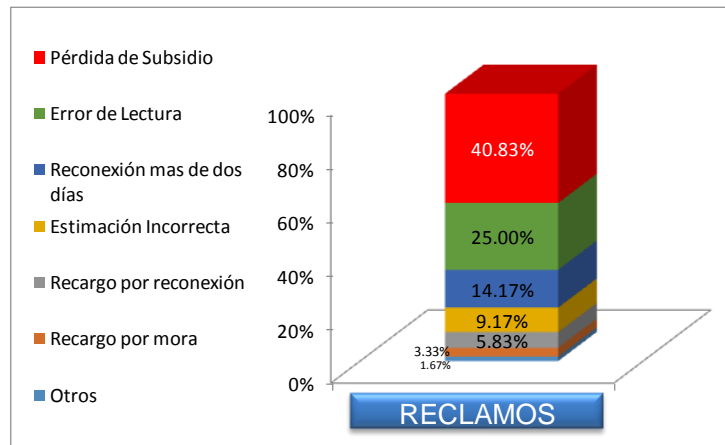


Figura N° 25: % de Causa de los Reclamos.

Ejemplo de factura sin subsidio y con subsidio luego pasarse por 1 kWh, en un ciclo de facturación de 32 días, equivalente a 160kWh mes de rango, pero se procede a re facturar el mes con los 160kWh y el kWh adicional se suma a la factura del siguiente mes. (Figura N°26).

FACTURA SIN SUBSIDIO

Días Facturados		32
Lectura Anterior	Lectura Actual	Consumo
2046	2207	161

Energía (kWh)	C\$(kWh)	Importe
25	3.0192	75.48
25	6.5044	162.61
35	6.8123	238.43
15	6.9112	103.67
50	9.1339	456.70
11	8.6138	94.75
		1,131.64

Subsidio consumo

		-
--	--	----------

DETALLE DE FACTURACIÓN

Energía (kWh)	1,131.64
Alumbrado Público	94.16
Comercialización	99.18
Subsidio consumo menor 150 kWh	-
Subsidio comercialización menor 150 kW	-
Regulación INE	13.25
IVA	93.67
TOTAL	1,431.90

FACTURA CON SUBSIDIO

Días Facturados		32
Lectura Anterior	Lectura Actual	Consumo
2046	2206	160

Energía (kWh)	C\$(kWh)	Importe
25	3.0192	75.48
25	6.5044	162.61
35	6.8123	238.43
15	6.9112	103.67
50	9.1339	456.70
10	8.6138	86.14
		1,123.02

Subsidio consumo

25	1.5946	39.87
25	3.4353	85.88
35	3.598	125.93
15	3.6502	54.75
25	3.6536	91.34
35	2.7402	95.91
		(493.68)

DETALLE DE FACTURACIÓN

Energía (kWh)	1,123.02
Alumbrado Público	94.16
Comercialización	99.18
Subsidio consumo menor 150 kWh	(493.68)
Subsidio comercialización menor 150 kW	(5.11)
Regulación INE	8.18
IVA	-
TOTAL	825.75

REDUCCIÓN 606.14

Figura N° 26: Ajuste de factura por pasarse un kWh después de rango de subsidio.

La segunda sub causa de la generación de reclamos son los errores de lectura; que pueden incidir directamente en que una persona pierda el subsidio o que la factura presente un consumo alterado, lo que se conoce como reclamo por alto consumo (Figura N° 27) y lo cual genera a DISNORTE-DISSUR además de atrasos en el cobro de la factura (Figura N°28), una gran carga laboral y un costo adicional por la realización de inspecciones en campo, que oscilan entre un promedio de 8,500 inspecciones mensuales a un costo de 70 córdobas cada una, para un total de C\$595,000 córdobas al mes.

Flujograma del Proceso de reclamos por alto consumo.

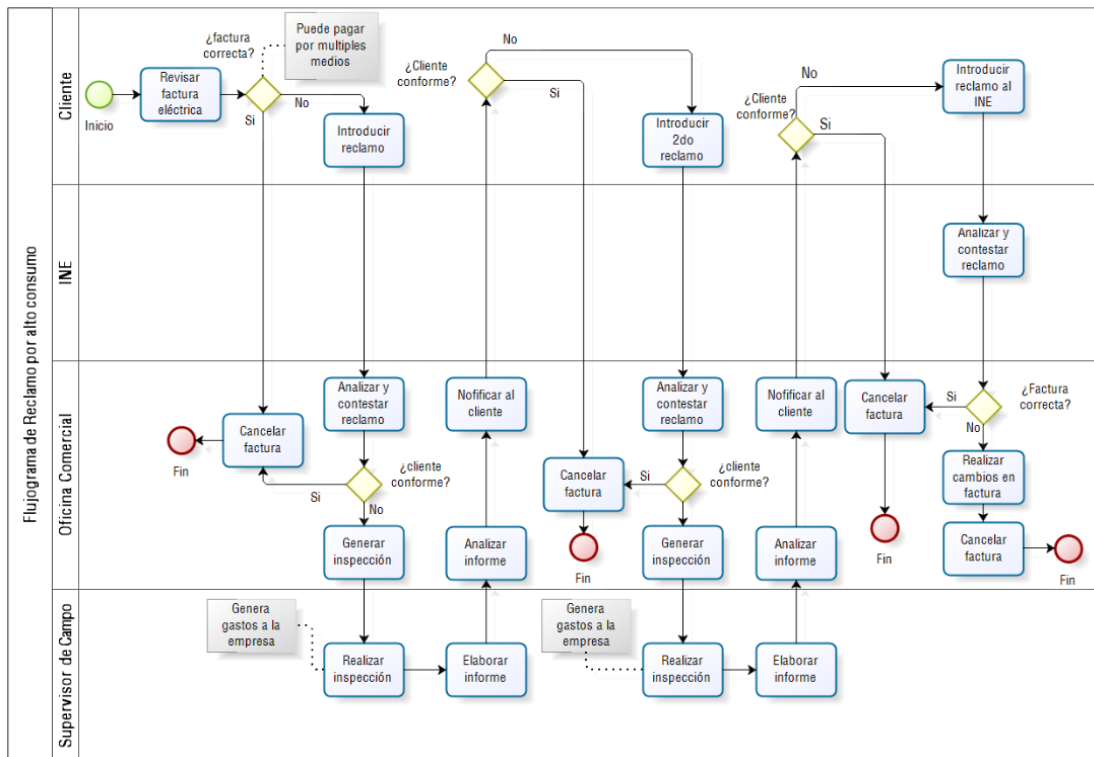


Figura N° 27: Flujograma de reclamos por alto consumo.

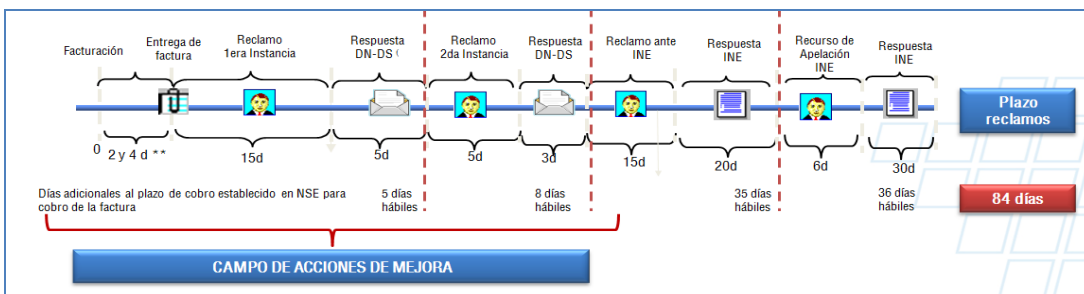


Figura N° 28: Plazos normativos de resolución de reclamos

La tercera sub causa en la generación de reclamos, se debe a los tiempos prolongados de las reconexiones del suministro, que pueden durar más de dos días después de ponerse al día con el pago de la factura.

7.1.9.1. Pagos de Facturas

La segunda causa principal del porque los clientes visitan la Oficina Comercial son los Pagos con un 32.11%. (Figura N°19)



Figura N° 20: Principales Gestiones que se realizan en la Oficina Comercial

En el gráfico de la utilización de medios de pagos (Figura N°15), se observa que la mayoría de los clientes visitan la Oficina Comercial porque sienten desconfianza en la transmisión de datos, debido a que estando al día con el recibo, en ocasiones se generan órdenes de corte (Figura N°29); ocasionando problemas e inconvenientes a los Clientes.

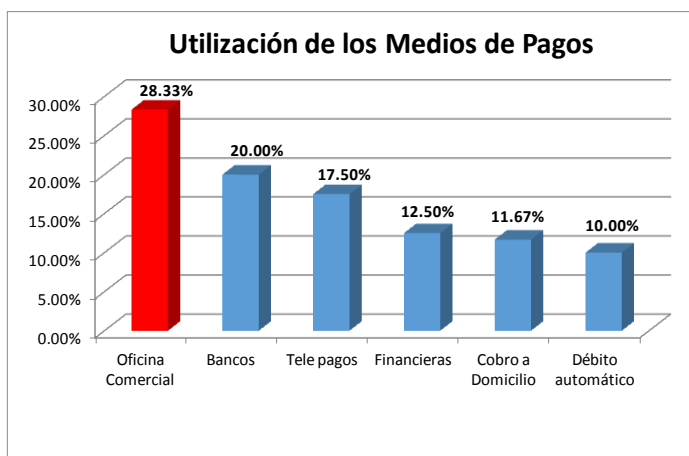


Figura N° 15: Utilización de los medios de pagos

DESCONFIANZA EN LOS OTROS MEDIOS DE PAGOS

Cliente pago en el Banco el 16/06/2019 para no ir a la Oficina Comercial, pero el 08/08/2019 se generó un aviso de corte por parte de DISNORTE-DISSUR, lo que hace que los clientes desconfíen de los otros puntos de pago y para evitar problemas prefiere visitar la Oficina Comercial de DN-DS.



Figura N° 29: Ejemplo de mala transmisión del pago por parte del banco

7.2 Capítulo II: Propuesta

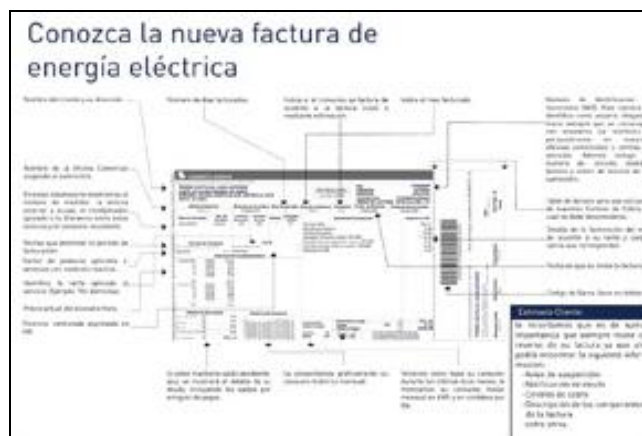
Como resultado del diagnóstico, y particularmente a las visitas realizadas a la Oficina Comercial Norte y entrevistas con los trabajadores, determinamos que la principal causa de los problemas detectados, consiste en el alto nivel de Clientes que realizan gestiones de forma presencial, haciendo colapsar la capacidad operativa de los trabajadores, área de espera y parqueo.

Es por ésta razón que la **estrategia** de nuestra propuesta se centra en reducir el número de clientes que saturan la capacidad operativa de las Oficinas Comerciales, a través de la optimización de los procesos de atención al cliente, lectura de medidores, facturación, tiempo en las reconexiones y disponibilidad de opciones para realizar pagos de facturas.

7.2.1. Reducir los reclamos por la **pérdida de subsidio.**

7.2.1.1. Incluir información en reverso de factura

Incluir en el reverso de la factura de Energía Eléctrica la explicación de los consumos por rango y ciclo de facturación que tienen derecho al subsidio de energía y los casos por el cual se pierde.



Recursos: 0

Observación: Actualmente la distribuidora tiene un contrato con GBM para la impresión mensual, solo debe elaborar el contenido desde el

departamento de Marketing de DISNORTE-DISSUR y sustituir un contenido por otro.

Tiempo de remplazo de contenido del recibo: 1 mes.

7.2.1.2. Campaña de uso responsable de la electricidad

Preparar programa sobre el uso responsable de la electricidad a implementar en organismos públicos, asociaciones de consumidores, escuelas, etc; y cargar contenido en internet y página de la Oficina Virtual de DISNORTE-DISSUR.



Recursos:

- Proyector o cañón multimedia
- Computadora portátil
- Pantalla
- USB con presentación para la charla
- 2 Banners institucionales con el nombre del Programa
- 4 Trabajadores internos del departamento para brindar formaciones semanales.

Observación: La distribuidora cuenta con todos los recursos internos, y el conocimiento técnico para el inicio del programa, además cuenta con el material documental del mismo.

Consideramos que se debe incidir en hacer conciencia sobre el uso responsable de la electricidad principalmente en los colegios.

Preparación: un mes.

7.2.1.3. Incluir en APP y Oficina Virtual opción de distribución de consumo.

Incluir en la aplicación de internet (APP) y página web de la Oficina Virtual de DISNORTE-DISSUR, la opción para aprobar o denegar el traslado del consumo excedente permitido para optar al subsidio de energía (1 a 3 kWh) a la facturación posterior.

DISNORTE
DISSUR
Avanzamos con Energía

¡Bienvenido a tu
Oficina Virtual!

Suscríbete y accede a todos
nuestros servicios.

- CONSULTA Y PAGO DE FACTURAS
- HISTÓRICO DE RECIBOS
- DATOS DE SUMINISTRO
- MEDIDOR
- LECTURAS
- HISTÓRICO DE CONSUMO
- SOLICITUD DE SERVICIOS EN LÍNEA

Ingrese a la Oficina Virtual

Número NIS :
Contraseña :
Acceder

¿Olvidaste tu contraseña?
[Cambia tu contraseña](#)

Suscríbete para acceder.

(*) Razón Social
(*) NIS
Teléfono
(*) Email
(*) Pregunta clave
(*) Respuesta clave
 Acepto términos de uso y políticas.
(*) Campos Obligatorios
Enviar

Si usted aún no es cliente de Disnorte Dissur puede enviar un correo dando clic [Aquí](#)

Recursos: Programación por parte del la Gerencia de Sistemas de Información y Telecomunicaciones de DISNORTE-DISSUR.

Observación: Automatizar este proceso reduciría considerablemente la asistencia de clientes a las Oficinas Comerciales, ya que actualmente unos 800,000 clientes gozan de esta beneficio.

Tiempo de inclusión: tres meses.

7.2.1.4. Beneficios del acápite 7.2.1:

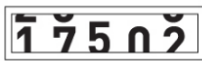
- ❖ Disminución del número de reclamos en este concepto y visitas a las Oficinas Comerciales, reduciendo los tiempos de espera de los clientes y la presión laboral sobre los trabajadores.
- ❖ Reducción del tiempo de cobro, al eliminar los plazos de reclamos de primera y segunda instancia; y los reclamos interpuestos al Instituto Nicaragüense de Energía INE (84 días), mejorando el flujo de caja de la distribuidora.
- ❖ Mantener informados a los Clientes en cómo cuidar el subsidio de energía eléctrica, garantizando en mayor medida el cobro de la factura y al Instituto Nicaragüense de Energía INE.
- ❖ Incrementa el nivel de satisfacción de los Clientes.

7.2.2. Reducir reclamos por **errores de lectura de Medidores y Tiempos en las Reconexiones.**


7.2.2.1. Exigir a las empresas subcontratadas el cumplimiento de calidad en las tomas de lecturas:

Exigir a las empresas subcontratadas el cumplimiento de la calidad en las tomas de lecturas de medidores, garantizando la entrega y reposición de binoculares; y capacitar al personal en la digitación de la toma de lectura.

Como leer medidor: Registro tipo Ciclométrico y tipo Digital:



Ciclométrico



Pantalla

La toma de lectura de lectura en estos medidores se realiza anotando los números que aparecen en las ventanillas o pantalla, como la de la imagen anterior:

Ejemplo de toma de lectura:

1. Obtener los siguientes datos de la factura de energía:
lectura anterior = 17264 kWh
consumo facturado = 210 kWh
2. Obtener la lectura del medidor según lo explicado:
La lectura actual del medidor = 17505 kWh

Recursos: 0

Observación: Esta cláusula ya está estipulada en los contratos de las Empresas Su, pero se debe establecer un sistema de multas y/o penalizaciones para reducir el alto número de errores y estimaciones de lectura de medidores, debido al daño que le causa a DISNORTE-DISSUR y sus Clientes.

El Departamento de Auditoría Operativa debe realizar las auditorías a este proceso y garantiza su cumplimiento.

La implementación del proceso dura 1 mes y el seguimiento debe realizarse en 4 meses.

7.2.2.2. Automatización del proceso de lectura, corte y reconexión.

Realizar un cambio tecnológico a través de un plan de sustitución de medidores tele controlados, que permiten transmitir la lectura de medidores en tiempo real, la realización de cortes y reconexiones de forma remota, y la generación de alarmas en caso de fraude eléctrico, lo que eliminará en un 100% los errores de lectura, la estimación de la medida, y la reducción de los tiempo en las reconexiones.



Recursos: US\$ 411 cada medidor instalado.

Observación: Establecer un plan piloto de sustitución de medidores tele

controlados para medir la rentabilidad del mismo, al reducir los costos por la toma de lectura de medidores, cortes y reconexión del servicio de energía eléctrica, inspecciones y ahorro por identificación temprana de fraudes de energía eléctrica.

Implementación: 6 años.

7.2.2.3. Beneficios del acápite 7.2.2:

- ❖ Disminución del número de reclamos en estos conceptos y visitas a las Oficinas Comerciales, reduciendo los tiempos de espera de los clientes y la presión laboral de los trabajadores.
- ❖ Reducción del tiempo de cobro, al eliminar los plazos de reclamos de primera y segunda instancia; y los reclamos interpuestos al Instituto Nicaragüense de Energía INE (84 días), mejorando el flujo de caja de la empresa.
- ❖ Reducción al mínimo los tiempos de corte y reconexión.
- ❖ Incrementa el nivel de satisfacción de los clientes.
- ❖ Al sustituir los medidores por la nueva tecnología, se reducen los costos por lectura de medidores, los costos por la realización de los cortes y las reconexiones, las inspecciones y re inspecciones, así como el porcentaje de pérdidas de energía, en los cuales actualmente se paga un aproximado mensual de **\$543,805.97**; sin incluir el porcentaje de pérdidas de energía.

7.2.3. Brindar opciones de pagos de facturas que generen confianza al cliente.

7.2.3.1. Opción de pago en la Oficina Virtual de DISNORTE-DISSUR:

Incluir en la Oficina Virtual la opción para realizar pagos en línea desde ésta herramienta, lo que garantiza la transmisión de datos en un 100% al Sistema de Gestión Comercial.



Recursos: No genera costos adicionales debido a que la programación se realiza por parte de la Gerencia de Sistemas de Información y Telecomunicaciones de DISNORTE-DISSUR.

Observación: Este proceso garantiza al cliente que su pago será aplicado directamente al Sistema de Gestión Comercial.

Implementación: un mes.

7.2.3.2. Opción de pago en Supermercados:

Establecer planes de negocios con los supermercados, para que los clientes realicen sus pagos de servicio de energía eléctrica.



Recursos: Pago por porcentaje de cobro e Instalación de la aplicación en el sistema del supermercado.

Observación: Negociar un descuento en la factura de energía eléctrica de los supermercados, para que realicen los cobros de la factura o pagar un porcentaje correspondiente.

Implementación: 2 meses.

7.2.3.3. Garantizar la trasmisión de los pagos en un 100%:

Garantizar en un 100% la transmisión de datos con todos los demás medios de pagos con los cuales se tiene contrato con DISNORTE-DISSUR.



Recursos: 0

Observación: En referente a los Pagos de Facturas de energía eléctrica observamos que la mayoría de los clientes deciden realizar el pago en las Oficinas Comerciales de DISNORTE-DISSUR, porque no confían en la trasmisión de datos, ya que en ocasiones aún pagado el recibo en tiempo y forma se generan órdenes de cortes.

Por tanto la distribuidora debe garantizar en un 100% la trasmisión diaria de los pagos realizados por los clientes.

Implementación: 1 mes.

7.2.3.4. Beneficios del acápite 7.2.3.

- ❖ Disminución del número visitas a las Oficinas Comerciales, reduciendo los tiempos de espera de los clientes y la presión laboral de los trabajadores.
- ❖ Incrementa el nivel de satisfacción de los clientes.
- ❖ La Oficina Comercial Norte atiende a un promedio mensual de 38,000 clientes, de los cuales 12,000 realizan pagos en la oficina, se estima que con la apertura de opciones y la realización de pagos en línea directos en la Oficina Virtual, se disminuya el número de clientes en este concepto en un 50%, equivalente a 6,000 mensuales.

7.2.4. Crear e implantar una nueva cultura de Servicio al Cliente.

7.2.4.1. Plan Operativo Anual.

Elaborar un Plan Operativo Anual para la Dirección de Servicio al Cliente acorde al Plan Estratégico y centrado en el mejoramiento continuo de las personas, procesos y tecnologías asociadas al servicio al cliente, el cual debe ser aprobado por la Junta Directiva de DISNORTE-DISSUR, y participar anualmente en la Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica promovido por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER).



Recursos: Tiempo invertido en la planificación, seguimiento y control de los indicadores mensuales y anuales.

Observación: Unificar el Modelo de Oficina Comercial, para que cuenten con los mismos procesos de selección, contratación, formación, retribución y compensación, con el objetivo de mantener equidad entre el personal que realiza las mismas funciones en la distribuidora; e implementar el plan estratégico y operativo a través del establecimiento de indicadores de calidad.

Implementación: Para la elaboración 2 meses y periodicidad del proceso debe ser anual.

7.2.4.2. Gestión Del Desempeño.

Implantar un Modelo de Gestión del Desempeño que permita establecer indicadores de Empresa, por Gerencia, Oficina e Individuales, además de integrar los valores corporativos de la distribuidora; y establecer una retribución variable o bonificación por el cumplimiento de metas, y otorgar reconocimientos públicos.



Recursos: Actualmente la distribuidora cuenta con un Sistema de Nómina que permite elaborar internamente evaluaciones de personal, por tanto solo debe invertirse en el asesoramiento de una consultora para adquirir las evaluaciones más acordes para el personal.

Observación: Implantar un Modelo de Gestión del Desempeño que genere interés en el mejoramiento continuo de la atención al cliente, al asociarlo a una retribución variable o bonificación.

Implementación: un año.

7.2.4.3. Cultura Organizacional.

Establecer una metodología para medir la cultura organizacional en la empresa, y analizar las brechas entre la cultura organizacional actual vs. las ideas definidas por la distribuidora, para desarrollar programas que contribuyan al mejoramiento de la misma e implementar un código de ética para que todos los colaboradores cuenten con pautas de comportamiento que deberán ser respetadas tanto por los directivos como por los trabajadores.



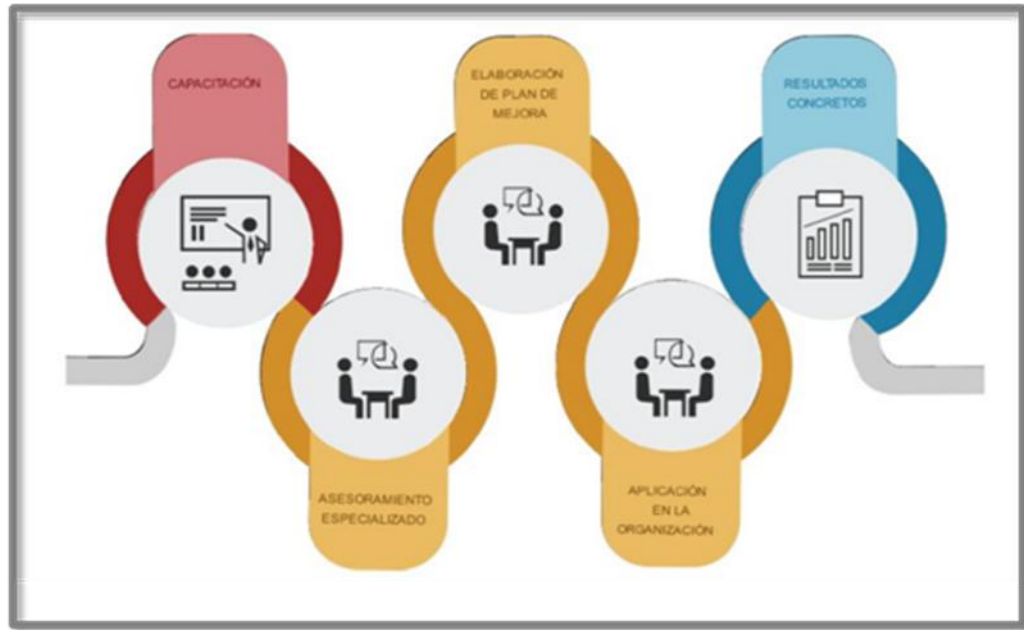
Recursos: Contratación de una consultora organizacional; costo aproximado de US 10,000 dólares.

Observación: Impulsar continuamente el cambio de la cultura organizacional, para generar un clima laboral óptimo dentro de la organización.

Implementación: 3 meses y el seguimiento continuo.

7.2.4.4. Formación y Capacitación

Impulsar un programa de Formación a Jefes intermedios, sobre postgrados o maestrías en Gerencia y Liderazgo, Dirección y Administración de Personas, Gestión del Talento, etc.; capacitar continuamente al personal sobre los procesos y normativas de comerciales y establecer un proceso de selección y contratación de personal orientado a la cultura servicio al cliente.



Recursos: Establecer un presupuesto para este rubro.

Observación: Impulsar continuamente el cambio de la cultura organizacional, para generar un clima laboral óptimo dentro de la organización.

Implementación: El diseño del programa de 3 meses, pero el proceso es continuo.

7.2.4.5. Beneficios del acápite 7.2.4:

- ❖ Personal orientado al cumplimiento de metas mediante la medición de la Gestión del Desempeño.
- ❖ Personal con una sólida cultura organizacional.
- ❖ Personal con mejores competencias, para brindar una mejor atención a los clientes.

- ❖ Incrementa el nivel de satisfacción de los clientes.
- ❖ Personal comprometido con la empresa y baja rotación de personal, lo que repercute en la especialización de los mismos.

VII. CONCLUSIONES

1. En lo referente al funcionamiento operativo de la Oficina Comercial Norte, se observa que el elevado número de clientes que visitan la Oficina Comercial, generan prolongados tiempos de espera, molestias, incomodidad, cambios de humor, enojo, etc.; lo que incrementa considerablemente el nivel de estrés de los trabajadores y los Clientes.
2. Al evaluar los procesos de atención al cliente en la Oficina Comercial Norte, verificamos que la mayoría de los problemas que se reflejan en los procesos comerciales persisten por años, debido a que la mayoría de los métodos no están automatizados; entre ellos mencionamos los errores de lectura que repercuten directamente en las anomalías de facturación y por ende en el alto número de reclamos, lo que ocasiona un congestionamiento en todo el proceso de atención y la inconformidad de los clientes.
3. En los planes de mejora elaborados e implantados por la empresa, se observa que principalmente el enfoque se basa en ajustar e incrementar la cantidad de oficinas comerciales, el número de personal que atiende en los procesos comerciales, elaborar planes de sustitución de personal e implementar planes de capacitación; pero no se plantean acciones encaminadas a retener, reducir o eliminar los problemas que generan el incremento de gestiones realizadas por los clientes.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Unificar el Modelo de Oficina Comercial propia, mixta y externalizada, para que cuenten con los mismos procesos de selección, contratación, formación, retribución y compensación, con el objetivo de mantener equidad entre el personal que realiza las mismas funciones en la empresa.
2. Elaborar un estudio de dimensionamiento de la cantidad de Oficinas Comerciales y del personal de atención al cliente, según la nueva carga de trabajo.
3. Realizar un Estudio Financiero y de viabilidad sobre las acciones propuestas en el Plan de Mejoramiento de la Calidad del Servicio de Atención al Cliente.
4. Realizar campañas de difusión a la población en general, sobre la nueva impresión de la factura, el uso y manejo de las aplicaciones web, la realización de pagos en los supermercados; y la existencia de la Oficina Virtual DISNORTE-DISSUR y su funcionamiento.

IX. GLOSARIO

Cliente: Es la persona natural o jurídica, que ha suscrito un contrato de servicio eléctrico con DISNORTE-DISSUR.

Consumidor o Usuario final: Es la persona natural o jurídica que hace uso de la energía eléctrica.

Consumo: Es la energía eléctrica utilizada en un período de tiempo determinado registrada en distintas unidades de acuerdo a los diversos componentes del suministro.

Empresa Colaboradora: Son todas las empresas que subcontratan DISNORTE-DISSUR para realizar una actividad o servicios.

Factura de Energía Eléctrica: Documento utilizado por DISNORTE-DISSUR para el cobro del consumo de energía eléctrica y pago del mismo por parte del cliente o consumidor.

Medidor o Equipo de Medición: Es un instrumento que registra el consumo y los distintos parámetros eléctricos o combinaciones de éstos, como potencia y energía.

Oficina Comercial: Centro de Atención al Cliente de DISNORTE-DISSUR, propio, mixto o externalizado, donde los clientes pueden realizar las actividades comerciales que requieran.

Reclamo: Queja que manifiesta un cliente por su inconformidad con las gestiones o servicios recibidos por la Distribuidora en relación al ciclo comercial, la calidad o la continuidad del suministro de energía eléctrica.

Servicio Eléctrico: Es el suministro de potencia y energía eléctrica en el punto de entrega, sin considerar si esta energía se está o no usando.

Sistema de Gestión Comercial (Open SGC): Sistema informático que contiene los datos comerciales relacionados a cada uno de los servicios de energía eléctrica y en el cual se registran las solicitudes de los clientes y las resoluciones de estas.

X. BIBLIOGRAFÍA

Gehisy (2017). Las 7 herramientas básicas de calidad. (Entrada de Blog) Recuperado de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/7-herramientas-basicas-calidad/>

Ingeniería Industrial Online (s.f.) Siete herramientas básicas de calidad. Recuperado de: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/>

Historia y Biografía (2018) Kaoru Ishikawa. Recuperado de: <https://historia-biografia.com/kaoru-ishikawa/>

Lefcovich, M. (27 de 01 de 2015). Gerencia visual en las 5M y las 5S. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-visual-en-las-5m-y-las-5s/>

López.,B.S.(2016). Metodología de las 5S. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingenieroindustrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>

Aguilar, H. (2011). Implicancias de la calidad de servicio en la rentabilidad de la empresa regional de servicio público de electricidad- Electro Puno S.A.A periodo 2008 – 2009. (Tesis). Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno, Perú.

Calsina, S. (2009). Análisis de la calidad de servicio eléctrico y su incidencia en el Estado de Ganancias y Pérdidas de Electro Puno S.A.A. Sector sub estación Vallecito Distrito Puno 2007. (Tesis). Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno, Perú.

Escobar, Y. (2013). Calidad de servicio y satisfacción al cliente prestada por la empresa Electro Puno S.A.A. – sede Juliaca. (Informe de suficiencia) Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno, Perú.

XI. ANEXOS

12.1 Entrevista semi estructurada

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EVALUAR LAS 5M DE LA CALIDAD

MANO DE OBRA

- ❖ ¿Te capacitan constantemente sobre las actividades de tu puesto de trabajo?
- ❖ ¿Con que periodicidad?
- ❖ ¿Cómo evalúas tu carga de trabajo?

Baja Normal Excesiva

- ❖ ¿Por qué?
- ❖ ¿Te sientes bien retribuido?
- ❖ ¿Por qué?
- ❖ ¿Cómo es la rotación de personal en la Oficina Comercial Norte?

MATERIALES Y MAQUINARIA

- ❖ ¿Qué te parecen las instalaciones de la Oficina Comercial?

Deficiente Buena Muy buen Excelente

- ❖ ¿Por qué?
- ❖ ¿Qué te parecen tu espacio de trabajo dentro de la Oficina Comercial?

Deficiente Buena Muy buen Excelente

- ❖ ¿Por qué?
- ❖ ¿Se brinda constante mantenimiento y reparación a la Oficina Comercial?
- ❖ ¿Son adecuados los equipos tecnológicos utilizados en su trabajo?
- ❖ ¿Qué opina del Sistemas de Gestión Comercial?

MÉTODO

- ❖ ¿En la Oficina Comercial tienen bien documentado sus procesos de trabajo?
- ❖ ¿Ustedes se auto capacitan con los manuales de procedimiento?
- ❖ ¿El Jefe de la Oficina Comercial evalúa constantemente la aplicación correcta de los procesos de trabajo?

MEDIO AMBIENTE

- ❖ ¿En la Oficina Comercial miden el clima laboral?
- ❖ ¿Con que periodicidad?
- ❖ ¿Se les capacita en temas de la seguridad e higiene ocupacional?
- ❖ ¿Con que periodicidad?

MEDIDA

- ❖ ¿En la Oficina Comercial aplican encuestas de satisfacción al cliente?
- ❖ ¿Elaboran planes de acción para mejorar la atención al cliente?
- ❖ ¿Cada colaborador tiene indicadores establecidos de cumplimiento?
- ❖ ¿Cómo miden la efectividad de la Oficina Comercial Norte?

12.2. Encuesta de Satisfacción al Cliente 2019

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTES 2019

Gestión de las Oficinas Comerciales presencial y virtual

¿Gestión que realizó en su visita a la Oficina Comercial?

¿Ha realizado algún reclamo en los últimos 12 meses?

SI	NO
----	----

¿Qué tipo de reclamo realizó?

¿Quedo satisfecho con la resolución de su reclamo?

SI	NO
----	----

¿Cómo considera el tiempo de respuesta ante la gestión?

¿Cómo considera la atención brindada por el personal de la Oficina Comercial?

¿Cómo evalúa la distribución de espacios en la Oficina Comercial?

¿Cómo evalúa el mobiliario de la Oficina Comercial?

¿Cómo evalúa la cantidad de personas en la Oficina Comercial?

¿Sabía que las distribuidoras le ofrecen el servicio de reporte de averías, sugerencias, envío y consulta de facturas vía internet?

¿Conoce la Oficina Virtual?

Malo Regular Bueno Excelente

SI	NO		
SI	NO		

Aspectos Técnicos

Calificación en la Atención de Avería en el suministro Eléctrico

Calificación de la Reparación de Alumbrado Público

Trato del personal de la Cuadrilla

Tiempo de espera por la cuadrilla

Malo	Regular	Bueno	Excelente

Conocimiento y utilización de Medios de Pago

Bancos

Telepagos

Oficina Comercial

Financieras

Cobro a Domicilio

Débito automático