



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

AUTORA:

JHOSELYN MONCERRATH ROMÁN SALAZAR

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas ha sido desarrollado por la señorita Jhoselyn Moncerrath Román Salazar, la misma que ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Antonio Vasco
DIRECTOR DE TESIS

Ec. Luis López
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo. JHOSELYN MONCERRATH ROMÁN SALAZAR, estudiante de la Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jhoselyn Moncerrath Román Salazar

DEDICATORIA

A la memoria de Jenny mi compañera silenciosa e inseparable, mi gran inspiración.

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un
compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mis hermanos, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada
detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Ingeniería de Empresas – Modalidad Dual.

Especial agradecimiento a mis tutores de tesis por sus consejos y amistad.

ÍNDICE CONTENIDO

Portada.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	i
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	1
1.1.2. Delimitación del Problema.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.1. Sistema de Gestión.....	5
2.1.2. Sistema de gestión basada en procesos.....	8
2.1.2.1. Principios de la Gestión por Procesos.....	9
2.1.2.2. Enfoque hacia los procesos.....	9
2.1.2.3. Clasificación de los Procesos.....	10
2.1.3. Comercialización.....	13
2.1.3.1. Gerencia y comercialización.....	13
2.1.4. Modelo EFQM de Excelencia una herramienta para la gestión.....	14
2.1.5. Planificación Estratégica.....	16
2.1.5.1. Planeación.....	16
2.1.5.2. Estrategia.....	16
2.1.5.3. Planeación Estratégica.....	17

2.1.5.4. Proceso para definir una planificación estratégica.....	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL	18
2.2.1. Sistema de Gestión Administrativa.....	18
2.2.2. Proceso Administrativo.....	18
2.2.2.1. Planificar	19
2.2.2.2. Organizar	19
2.2.2.3. Dirigir.....	20
2.2.2.4. Controlar	20
2.2.3. Administración de Operaciones.....	20
2.2.4. Procesos	21
2.2.4.1. Control de procesos	21
2.2.4.2. Eficiencia	21
2.2.4.3. Recurso Financiero.	22
2.2.5. Recursos Materiales	22
2.2.6. Recursos Tecnológicos	22
2.2.7. Eficacia	23
2.3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
2.3.1. Antecedentes Históricos.	23
2.3.2. Filosofía Empresarial.....	24
2.3.2.1. Misión	24
2.3.2.2. Visión.....	24
2.3.2.3. Valores Corporativos	24
2.3.2.4. Estructura Orgánica de la EP-EMAPAR	25
2.3.2.5. Servicios.....	26
2.3.2.6. ANÁLISIS BASE LEGAL.....	26
2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL	26
2.4.1. Análisis Externo.....	26
2.4.1.1. Factor Político.....	26
2.4.1.2. Factor Económico	27
2.4.1.3. Factor Social.	29
2.4.1.4. Competencia	29
2.4.1.5. Cliente Externo.	29
2.4.1.6. Proveedores.....	29
2.5. Análisis Interno.....	30

2.5.1.	Matriz FODA de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba	30
2.5.2.	Cruce de variables FODA.....	31
2.5.3.	FODA Ponderado	33
2.5.4.	Cliente Interno.	35
2.6.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	35
2.6.1.	Idea a defender.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1.	MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1.1.	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	36
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3.	CÁLCULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3.1.	Universo.....	37
3.3.2.	Muestra	38
3.4.	MÉTODOS	38
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
3.6.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.6.1.	Objetivo General.....	39
3.6.2.	Objetivos Específicos	39
3.7.	Encuestas	40
3.7.1.	Encuesta al cliente externo	40
3.7.2.	Encuesta Cliente Interno	46
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1.	Marco Propositivo.....	55
4.1.1.	Datos Generales de la Empresa.....	55
4.1.2.	Filosofía del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR	56
4.1.2.1.	Misión del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR.....	56
4.1.2.2.	Visión del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR ...	56
4.1.2.3.	Valores departamentales	56
4.1.2.4.	Objetivo general del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR ..	57
4.1.3.	Situación actual del Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR	57
4.1.3.1.	Análisis Interno.....	57
4.1.3.2.	Análisis Externo.....	58
4.1.3.3.	Cruce de Variables FODA	59
4.1.3.4.	FODA Ponderado	62

4.1.4. Diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de comercialización de la empresa pública – empresa municipal de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba”	64
4.1.4.1. Administración de la Empresa	64
4.1.4.1.1. Enfoque hacia los procesos	64
4.1.4.1.2. Organigrama estructural de la dirección comercial de la EP – EMAPAR. ...	65
4.1.4.1.3. Organigrama Funcional	66
4.1.4.2. Manual de Funciones.....	67
4.1.4.2.1. Nombre del puesto: Director de Comercialización.....	67
4.1.4.2.2. Nombre del puesto: Secretaria comercial.	68
4.1.4.2.3. Nombre del puesto: Jefatura de servicio al cliente.	69
4.1.4.2.4. Nombre del puesto: Atención al cliente.....	70
4.1.4.2.5. Nombre del puesto: Jefatura de medición y facturación.....	72
4.1.4.2.6. Nombre del puesto: Lectores	72
4.1.4.2.7. Nombre del puesto: Reconexiones	74
4.1.4.2.8. Nombre del puesto: Chofer de tanquero	74
4.1.4.3. Procesos de Mejora enfocada al cliente.....	75
4.1.4.3.1. Flujogramas	75
4.1.4.3.1.1. Proceso de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la cuidad..	75
4.1.4.3.1.2. Proceso de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección comercial.....	81
4.1.4.3.1.3. Proceso de recepción de quejas	86
4.1.4.3.1.4. Proceso de presentación de quejas por consumos elevados.	91
4.1.4.3.1.5. Proceso de facturación de servicios.	96
4.1.4.3.1.6. Proceso de lectura de medidores.....	102
4.1.4.3.1.7. Procesos de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago	107
4.1.4.2. Plan Estratégico del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR.....	116
4.1.4.4.1. Antecedentes	116
4.1.4.4.2. Identificación de los servicios que presta el departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR.....	117
4.1.4.4.3. Descripción de los servicios del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR.....	117
4.1.4.4.4. Matriz de Implicados	119
4.1.4.4.5. Análisis Externo.....	120
4.1.4.4.6. Análisis Interno.....	121

4.1.4.4.6. Planificación Estratégica del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR.....	123
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Catastro de actividades económicas.....	28
Tabla N° 2: Matriz FODA (elementos internos)	30
Tabla N° 3: Matriz FODA (elementos externos).....	30
Tabla N° 4: Cruce de variables FODA	31
Tabla N° 5: FODA Ponderado.....	33
Tabla N° 6: FODA Ponderado.....	34
Tabla N° 7: Directorio EP-EMAPAR.....	35
Tabla N° 8: Tabulación Pregunta 1	40
Tabla N° 9: Tabulación Pregunta 2	41
Tabla N° 10: Tabulación Pregunta 3	42
Tabla N° 11: Tabulación Pregunta 4	43
Tabla N° 12: Tabulación Pregunta 5	44
Tabla N° 13: Tabulación Pregunta 6	45
Tabla N° 14: Tabulación Pregunta 1	46
Tabla N° 15: Tabulación Pregunta 2	47
Tabla N° 16: Tabulación Pregunta 3	48
Tabla N° 17: Tabulación Pregunta 4	49
Tabla N° 18: Tabulación Pregunta 5	50
Tabla N° 19: Tabulación Pregunta 6	51
Tabla N° 20: Tabulación Pregunta 7	52
Tabla N° 21: Tabulación Pregunta 8	53
Tabla N° 22: Tabulación Pregunta 9	54
Tabla N° 23: Matriz FODA	57
Tabla N° 24: Matriz FODA	58
Tabla N° 25: Cruce de Variables FODA	59
Tabla N° 26: FODA Ponderado – Factores Críticos para el éxito.....	62
Tabla N° 27: Proceso propuesto de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad.....	77
Tabla N° 28: Proceso propuesto de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección	82
Tabla N° 29: Proceso propuesto de recepción de quejas	87
Tabla N° 30: Proceso propuesto de recepción de quejas	92
Tabla N° 31: Proceso propuesto de facturación de servicios.....	97
Tabla N° 32: Proceso propuesto de lectura de medidores	103
Tabla N° 33: Proceso propuesto de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago.....	108

Tabla N° 34: Proceso propuesto de reconexión el servicio de agua potable	113
Tabla N° 35: Identificación de los servicios que presta el departamento de comercialización del EP-EMAPAR.....	117
Tabla N° 36: Matriz de Implicados.....	119
Tabla N° 37: Análisis Externo	120
Tabla N° 38: Análisis Interno	121
Tabla N° 39: Planificación Estratégica del departamento de comercialización	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Etapas del Proceso Administrativo	7
Gráfico N° 2: Sistema de Gestión Basada en Procesos	8
Gráfico N° 3: Enfoque en los procesos.....	9
Gráfico N° 4: Modelo de la excelencia EFQM.....	14
Gráfico N° 5: Estructura Orgánica EP-EMAPAR.....	25
Gráfico N° 6: Pobreza.....	27
Gráfico N° 7: Pobreza en el Ecuador.....	28
Gráfico N° 8: Resultados Pregunta 1	40
Gráfico N° 9: Resultados Pregunta 2.....	41
Gráfico N° 10: Resultados Pregunta 3.....	42
Gráfico N° 11: Resultados Pregunta 4.....	43
Gráfico N° 12: Resultados Pregunta 5.....	44
Gráfico N° 13: Resultados Pregunta 6.....	45
Gráfico N° 14: Resultados Pregunta 1	46
Gráfico N° 15: Resultados Pregunta 2.....	47
Gráfico N° 16: Resultados Pregunta 3.....	48
Gráfico N° 17: Resultados Pregunta 4.....	49
Gráfico N° 18: Resultados Pregunta 5.....	50
Gráfico N° 19: Resultados Pregunta 6.....	51
Gráfico N° 20: Resultados Pregunta 7.....	52
Gráfico N° 21: Resultados Pregunta 8.....	53
Gráfico N° 22: Resultados Pregunta 9.....	54
Gráfico N° 23: Organigrama Estructural Propuesto	65
Gráfico N° 24: Organigrama Funcional.....	66
Gráfico N° 25: Proceso actual de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad.....	76
Gráfico N° 26: Proceso propuesto de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad	78

Gráfico N° 27: Proceso actual de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la	81
Gráfico N° 28: Proceso propuesto de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la	83
Gráfico N° 29: Proceso actual de recepción de quejas	86
Gráfico N° 30: Proceso propuesto de recepción de quejas	88
Gráfico N° 31: Proceso actual de facturación de servicios.....	96
Gráfico N° 32: Proceso propuesto de facturación de servicios	99
Gráfico N° 33: Proceso actual de lectura de medidores	102
Gráfico N° 34: Proceso propuesto de lectura de medidores	103
Gráfico N° 35: Proceso actual de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago.....	107
Gráfico N° 36: Proceso propuesto de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago	109
Gráfico N° 37: Proceso actual de reconexión el servicio de agua potable	112
Gráfico N° 38: Proceso propuesto de reconexión el servicio de agua potable	114

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz Axiológica.....	129
Anexo N° 2: Matriz Impacto Ocurrencia externo.....	130
Anexo N° 3: Matriz Impacto Ocurrencia Interno	131
Anexo N° 4: Formulario de Fugas de Agua Potable	132
Anexo N° 5: Taponamientos de Alcantarillado	133
Anexo N° 6: Formulario de toma de lecturas EP-EMAPAR	134
Anexo N° 7: Formulario de cortes EP-EMAPAR	135

RESUMEN

La insatisfacción de los clientes internos y externos, ha provocado que durante años la EP-EMAPAR tenga inestabilidad, basada en estos criterios podemos decir que, el sistema de gestión es un conjunto de procesos sistemáticos y transparentes que permite dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción en la prestación de un servicio.

En la presente investigación se aplica el método deductivo, puesto que para alcanzar los objetivos ha sido necesario aplicar algunos tipos de investigación como la descriptiva, observación directa y de campo, que nos permiten utilizar varias herramientas tales como encuestas, entrevistas y observación directa de los hechos; que serán realizados tanto a las 21 personas que conforman el Área Comercial de la empresa como a los 400 usuarios tomados como muestra.

Con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios y del personal de la EP-EMAPAR se diseña un Sistema de Gestión para el Área de Comercialización que contenga la filosofía institucional para tener un mejor ambiente laboral, además creando un plan de mejora de los procesos con el fin de lograr una mejor percepción del servicio brindado.

La filosofía institucional ayuda al desarrollo y mejoramiento de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos da a descubrir lo que queremos y hacia donde queremos llegar. Al igual que los manuales tanto de funciones como de procedimientos que establecen una adecuada comunicación entre el personal involucrado permitiéndoles realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

SUMMARY

Internal and external customer dissatisfaction has caused instability in EP-EMAPAR (Municipal Water Supply and Sewage Company of Riobamba). With this criterion, it can be said that the management system is a set of systematic and transparent processes that allow managers to direct, monitor and evaluate the institutional performance concerning quality and satisfaction when presenting the service.

This research work has been carried out through the deductive method. In order to achieve its objectives, it has been necessary to apply different research types. Types such as descriptive, direct and field observation permit the use of several tools such as surveys, interviews, and direct observation. These have been applied to 21 persons that work at the Commercial Area, as well as to the 400 users that have been taken as the research sample.

In order to find out the user level of satisfaction and the EP-EMAPAR staff, a Management System for the Commercialization Area has been designed. This system should contain the institutional philosophy to have a better working atmosphere. It should also have an improvement plan of the processes in order to achieve a better perception of the offered service.

The institutional philosophy helps the development and improvement of an enterprise and the vision of each worker. This goes along with good planning since it helps pursue objective achievement. In the same way, the working positions and procedures handbooks establish an adequate communication among the staff involved in the tasks fostering their completion in an orderly and systematic manner.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es una empresa de servicios cuya prioridad es la atención a los clientes; por lo cual empezará un proceso de mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de usuarios y empleados.

EP-EMAPAR presta el servicio de agua potable, llevándola en condiciones de ser consumida por los usuarios, hasta los hogares riobambeños enmarcados dentro del área de concesión.

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso, lo que genera, en la mayor parte de ellas, inestabilidad para una adecuada adaptación.

La falta de información institucional hacia sus clientes, ha provocado que durante varios años los servicios que presta la EP-EMAPAR, no cubra con sus expectativas.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo

En virtud de todo esto es necesario que analicemos que es un sistema de gestión para lo cual es necesario entender que la administración es una ciencia y una técnica que se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar, consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Por este motivo es necesario potencializar dentro de la compañía una “cultura cliente” para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de responsabilidad y con formación suficiente para poder fomentar un ambiente adecuado de trabajo, es por eso que se desarrolla el “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA –

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”; mediante el cual se realizará un diagnóstico técnico situacional a través de una investigación de campo, que se aplicará a nivel directivo, personal del área comercial; con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, analizar el clima organizacional, normativa legal relacionada, sistemas de control y procedimientos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado objetivo de las empresas públicas en el Ecuador es muy exigente en lo que se refiere a la atención al usuario, por lo que es importante que la EP-EMAPAR adquiera nuevos sistemas para aumentar la satisfacción de los clientes, estos deberán ser adecuados acorde a las necesidades insatisfechas de información, conocimiento y aporte de la EP-EMAPAR a la colectividad; para que de esta manera se pueda lograr un vínculo de satisfacción entre clientes y la empresa.

Hoy en día ganar la confianza del cliente resulta un factor muy importante para la consecución de una empresa, es por eso que la EP-EMAPAR debe poner énfasis en los nuevos proyectos que se encuentran en ejecución con el objetivo de proporcionar mejoras en el servicio que presta. De este modo es como la empresa podrá dar una buena imagen hacia sus clientes.

La falta de información institucional hacia sus clientes, ha provocado que durante varios años los servicios que presta la EP-EMAPAR no cubra con sus expectativas, es por eso que, el desarrollo del “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”, es un proyecto mediante el cual la EP-EMAPAR pueda dar un salto excepcional mejorando la calidad de servicio que pretende otorgar a la ciudadanía.

1.1.1. Formulación del Problema

¿El diseño de un Sistema de Gestión para el Área Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba, logrará incrementar el nivel de satisfacción al cliente interno y externo?

1.1.2. Delimitación del Problema

El diseño del sistema de gestión se desarrollará en los siguientes límites:

Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Comercialización de la EP-EMAPAR

Aspecto: Sistema de Gestión

Límite Espacial

La presente investigación se realizará en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba.

Límite Temporal

La presente investigación se llevara a cabo durante el año 2013.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, demostrando la importancia de los Sistemas de Gestión para evaluar al personal de la empresa proponiendo nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral, de esta forma se considera la posibilidad de obtener mayores beneficios, ya que en los últimos años se han producido varias quejas por parte de los usuarios por la insatisfacción del servicio que brinda el personal.

El Sistema de Gestión como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que desempeñe su trabajo en la empresa, mediante una serie de actividades coordinadas que se llevaran a cabo sobre Recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias para lograr la calidad de los servicios que ofrece al usuario, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la empresa.

El Sistema de Gestión permitirá que se fomente una cultura organizacional adecuada para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la empresa y así incidir en la satisfacción

de los clientes internos y externos, utilizando al máximo sus recursos además de la eliminación de los innecesarios.

Una adecuada atención al cliente tanto interno como externo resulta clave dentro del desarrollo empresarial, este mejoramiento será una contribución muy importante para poder llevar a cabo los planes de corto, mediano y largo plazo de la empresa con los trabajadores, desempeñando al máximo sus capacidades laborales y personales en las áreas correspondientes.

Mediante el “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”, la EP-EMAPAR logrará contribuir a la sociedad de mejor manera, mejorando la calidad de servicio que se otorga a la ciudadanía y a sus trabajadores.

El diseño de un Sistema de Gestión buscará estrategias para el incremento de la satisfacción tanto de cliente interno como del cliente externo de la empresa. “EP-EMAPAR”, tendrá un efecto directo, especialmente en la dirección comercial concentrándose en el área de Atención al Cliente.

En las condiciones para poder desarrollar esta investigación está el apoyo institucional en los diferentes ámbitos y áreas para lograr encontrar alternativas con las que la empresa alcance los objetivos de mejorar el área de atención al cliente.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Sistema de Gestión que permita a la empresa analizar la situación actual e incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Área Comercial para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y el personal.

- Diseñar un Sistema de Gestión que se adecue a las necesidades del cliente interno y externo.
- Proporcionar una herramienta de planificación que facilite al Área Comercial mejorar su nivel de desempeño laboral.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Sistema de Gestión

(Hurtado, 2008) Manifiesta que, la administración es una ciencia y una técnica que se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar, consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo. Así, el gerente-gestor debe comprender el entorno y la misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en la cadena productiva, y a su vez, tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, organizacionales, así como las estructurales, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño, y motivar a los agentes internos y externos para que se logren los resultados deseados.

La gestión se define como el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

La gestión es un proceso intelectual por tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivos (OPS), pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema libre de competencia.

La gestión debe ser creativa, es decir, original, para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con clientes, proveedores y otros actores relacionados con la empresa. La creatividad aplicada a los productos y procesos es fundamental en mercados muy competitivos a fin de satisfacer en forma diferente a clientes y mercados cada vez más exigentes.

El autor más reconocido sobre creatividad es (Schumpeter, 2010), quien sostiene que la innovación es necesaria para que la economía cuando no hay innovación, y evolución cuando ésta es el motor del crecimiento económico.

La gestión establece directrices estratégicas en tanto fija los elementos constantes que permiten adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final o esencia.

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.

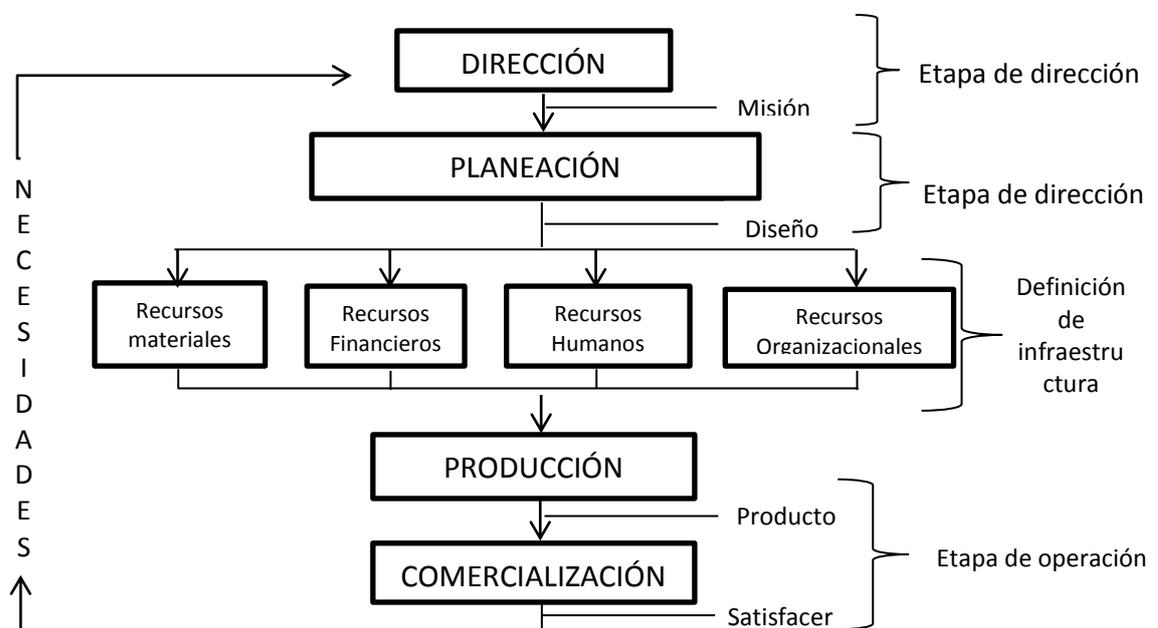
La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (Hernandez y Rodriguez, 2011)

Un sistema también se define como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.

Los sistemas como un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema.(Hernandez y Rodriguez, 2011)

En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo.

Gráfico N° 1: Etapas del Proceso Administrativo



FUENTE:

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm>

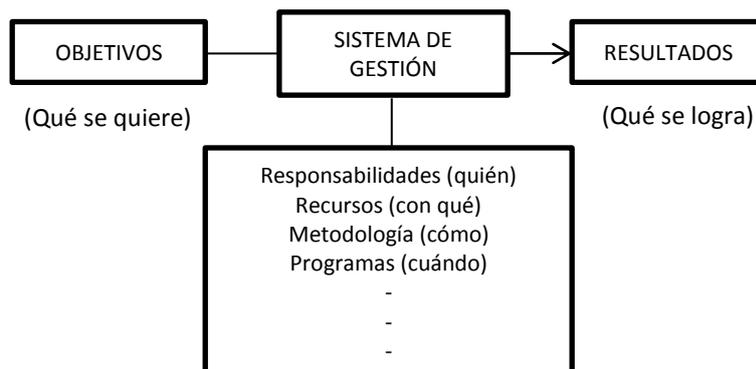
2.1.2. Sistema de gestión basada en procesos.

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desea tener éxito o al menos subsistir tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.(Jaime Beltran, 2009)

Para alcanzar estos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permita configurar un sistema de gestión.(Perez, 2008)

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)

Gráfico N° 2: Sistema de Gestión Basada en Procesos



FUENTE:<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

2.1.2.1. Principios de la Gestión por Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.(Jaime Beltran, 2009)

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

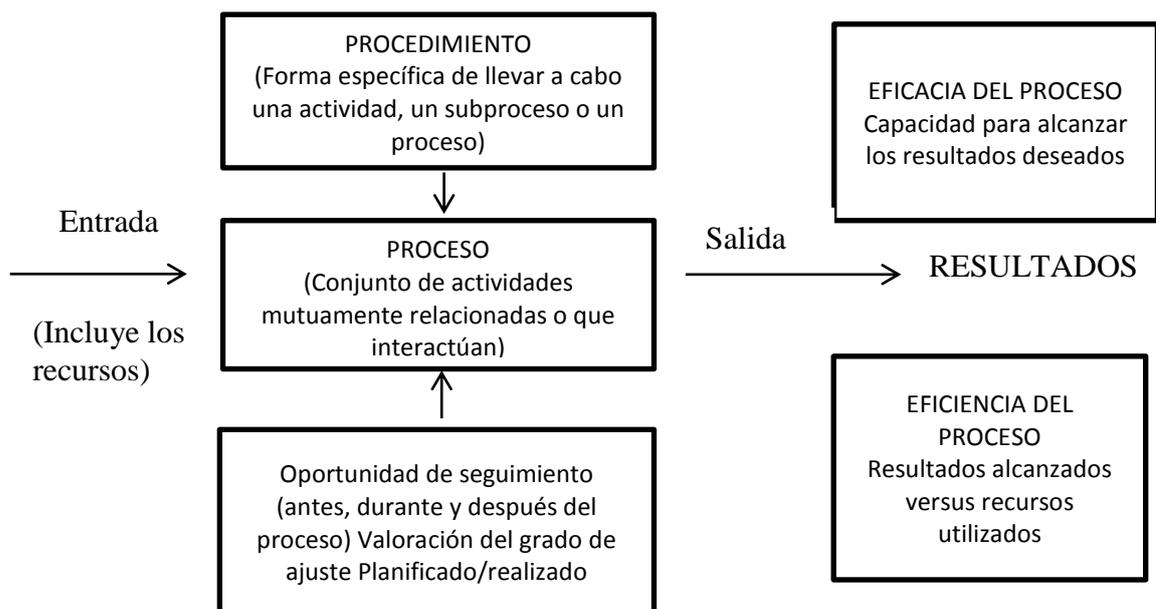
Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

2.1.2.2. Enfoque hacia los procesos

Grafico N° 3: Enfoque en los procesos



FUENTE:<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionproces>

Procedimiento

Es el documento en el cual se describe de forma específica como llevar a cabo un proceso.(Fernando, 2007)

Eficacia del proceso

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.(Hernandez y Rodriguez, 2011)

Eficiencia del proceso

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.(Jones, 2006)

Oportunidad de seguimiento

En la gestión por procesos es fundamental el seguimiento donde consiste básicamente en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de introducir ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta.(G., 2006)

Proceso

Conjunto de acciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado (producto o servicio) que satisfaga los requerimientos del cliente al que va dirigido.(Jones, 2006)

2.1.2.3. Clasificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.(García., 2006)

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.(Perez, 2008)

Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.(Robbins, 2005)

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas

La Gestión por procesos conlleva una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.

Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

2.1.3. Comercialización

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. (Ugarte et al., 2003)

Así, comercializar un producto es encontrar para él, la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

La teoría de sistema proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización, considerando que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas. (Hernández, 1998)

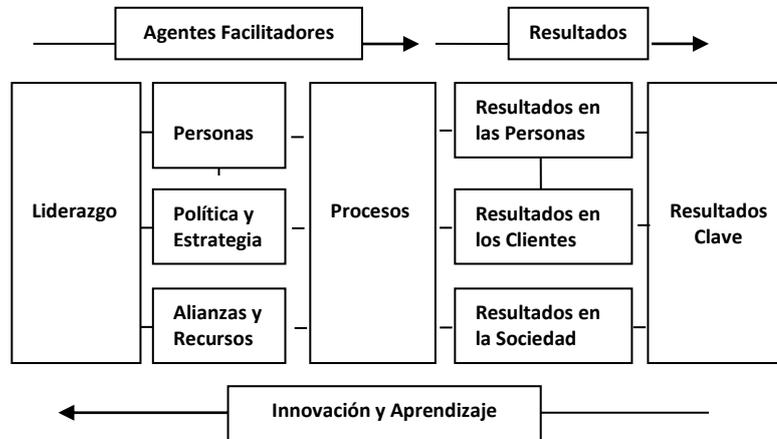
De igual forma el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como de establecer un plan de actuación dirigida a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.(Prieto Herrera, 2012)

2.1.3.1. Gerencia y comercialización.

Para realizar una comercialización buena y formal, en el ámbito empresarial el sistema gerencial es indispensable, ya que es el encargado de realizar ciertas tareas que garanticen una comercialización justa, legal y equitativa en ambas partes.(Nunes, 2013)

2.1.4. Modelo EFQM de Excelencia una herramienta para la gestión.

Gráfico N° 4: Modelo de la excelencia EFQM



El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo que sirve para impulsar y estimular la mejora continua, y te permite obtener una visión general de tus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento.

Con el fin de mantener la competitividad en este entorno, cualquier organización necesita innovar y mejorar continuamente. Ahora, más que nunca, una organización necesita comprender, valorar y gestionar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad, permitiéndole a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.(Rompu, 2010)

La ventaja de la aplicación de este modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.(Rompu, 2010)

Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.(Rompu, 2010)

Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.(Rompuy, 2010)

Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.(Rompuy, 2010)

Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.(Rompuy, 2010)

Liderar con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.(Rompuy, 2010)

Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas. (Rompuy, 2010)

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.(Rompuy, 2010)

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.(Rompuy, 2010)

2.1.5. Planificación Estratégica

2.1.5.1. Planeación

La Planeación, es la función que tiene por propósito determinar el curso preciso de acción que ha de seguirse, implantando las normas que habrá de orientarlo, la sucesión de rutinas para desarrollarlas y los valores de tiempo y números requeridos para su ejecución. En este sentido podemos pensar en la planeación como una función administrativa que consiente la sujeción de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción previamente planeada.(Aramayo, 2008)

2.1.5.2. Estrategia

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma.(Aramayo, 2008)

En lo que se refiere a la incorporación de la estrategia a los procesos organizacionales, tema que ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años a partir de la necesidad de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma puede tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno señaladas anteriormente.(Aramayo, 2008)

La estrategia es considerada un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos.

2.1.5.3. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es alcanzar el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos. Bajo esta premisa la planeación estratégica, admite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede promover actividades e intervenir en ellas (en lugar de solo responder) y, por resultante, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.(Aramayo, 2008)

2.1.5.4. Proceso para definir una planificación estratégica

- Definir la misión: Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

- Definir la visión: La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este

camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- Definir los objetivos estratégicos: La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, puede salir un número alto de estos por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.(Aramayo, 2008)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Sistema de Gestión Administrativa

“Es agrupar todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados”.(Hurtado, 2008)

Otro autor menciona lo siguiente, Sistema de Gestión Administrativa.- “Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo, mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.(Terry, 2006)

2.2.2. Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo “es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas.”(Jones, 2006)

Proceso Administrativo “son las principales funciones gerenciales (planeación, organización, dotación de personal, dirección y control) que realizan todos los gerentes en una secuencia o ciclo repetitivo”.(Newstron, 2007)

2.2.2.1. Planificar

“Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados”.(Jones, 2006)

Planificar, “define las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades”.(Robbins, 2005)

Planificar es combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar provechosos para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos.

2.2.2.2. Organizar

“Es un proceso con el cual los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen en aras de las metas que esta tenga”.

Organizar “consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones.”(Jones, 2006)

Organizar es dividir, jerarquizar, describir las funciones y coordinar las tareas, logrando que trabajen en conjunto y de forma sincronizada, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

2.2.2.3. Dirigir

Dirigir es “articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización”.(G., 2006)

Dirigir consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados”.(Barghe, 2005)

Dirigir es crear condiciones que alimenten a los empleados a realizar el trabajo y así tener el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar lo planificado por la empresa.

2.2.2.4. Controlar

Controlar es “evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño”.

Controlar, “consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieren falta”.(García., 2006)

Controlar es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa.

2.2.3. Administración de Operaciones

Se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. Administración de Operaciones es administrar eficientemente cada una de las actividades de todos los departamentos de una empresa, con el fin de entregar un bien o servicio que satisfaga al cliente, con lo cual se cumplirá con los objetivos y metas de la empresa.

2.2.4. Procesos

Proceso es cualquier parte de la organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para organización que los insumos originales.(B, 2005)

Proceso es una serie de causas y condiciones, interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida que se dan en forma conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados, mediante la utilización de los recursos disponibles que la empresa disponga para el logro ya sea de un bien o servicio.

2.2.4.1. Control de procesos

Se preocupa por la supervisión de la calidad mientras se produce el producto o servicio, también, es la actividad que asegura el cumplimiento de los requerimientos para tomar acciones correctivas cuando es necesario, corregir problemas y mantener la estabilidad en el desempeño. (B, 2005)

El Control de procesos es guiar de forma adecuada cada actividad para entregar productos y servicios de mejor calidad, además le permite comparar resultados para una mejor toma de decisiones.

2.2.4.2. Eficiencia

La Eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Para la investigadora Recurso Humano.

El Talento Humano es el eje principal dentro de la organización ya son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las

relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes para el desarrollo de la empresa.(I., 2007)

2.2.4.3. Recurso Financiero.

Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.(Fernando, 2007)

2.2.5. Recursos Materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios elaborados por la organización.(I., 2007)

2.2.6. Recursos Tecnológicos

Son los que ayudan a crear, un producto o servicio evolucionan las técnicas y mejorar las formas de administrar y comunicarse, sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final. (Thoma, 2009)

En la actualidad, los Recursos Tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas y ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas.

2.2.7. Eficacia

Es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados, implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). (H., 2010)

Eficacia es hacer las cosas de manera correcta asignadas a cada uno, según como este organizado dentro de la empresa, y sobre todo en lograr objetivos, tomando en cuenta la calidad del producto o servicio, logrando así la satisfacción del cliente interno y externo.

2.3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.3.1. Antecedentes Históricos.

La empresa inicialmente realizó sus actividades como parte de la organización del municipio de Riobamba durante varios años.

En el año 2004, durante la alcaldía del Dr. Ángel Yánez se constituyó la Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Riobamba (EMAPAR), mediante ordenanza N° 010-2004, publicada en el registro oficial N° 442 del 14 de octubre del año en curso.

La gerencia en sus inicios estuvo a cargo del Ing. Virgilio Durán, quien aportó sus conocimientos para la estructuración organizacional de la empresa, realizó sus actividades hasta el año 2007 en el que el Ing. Patricio Salvador asumió el cargo, mismo que empezó el estudio de los planes maestros.

Posteriormente el 18 de enero del año 2010 en la alcaldía del Lcdo. Juan Salazar, la institución cambia la razón social a Empresa Pública - Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Riobamba (EP – EMAPAR), mediante ordenanza N° 001-2010.

En mayo del mismo año el Ing. Carlos Velarde da inicio a la ejecución del plan maestro de agua potable el cual será concluido por el Ing. Víctor Méndez actual gerente de la institución.

En la actualidad la empresa tiene como finalidad brindar atención de calidad sus usuarios mediante el desarrollo de proyectos que mejore su bienestar y además crear nuevas fuentes de empleo para profesionales de diferentes ramas.

2.3.2. Filosofía Empresarial

2.3.2.1. Misión

Somos una Empresa Pública regida por la Ley, que dota de servicio de agua potable y alcantarillado de calidad las 24 horas del día, con recurso humano altamente tecnificado, trabajando con una actitud proactiva del servicio satisfaciendo las necesidades de los habitantes del Cantón Riobamba, sustentada en la autogestión, y que garantiza la continuidad del servicio lo que nos permite cumplir con nuestro propósito social.

2.3.2.2. Visión

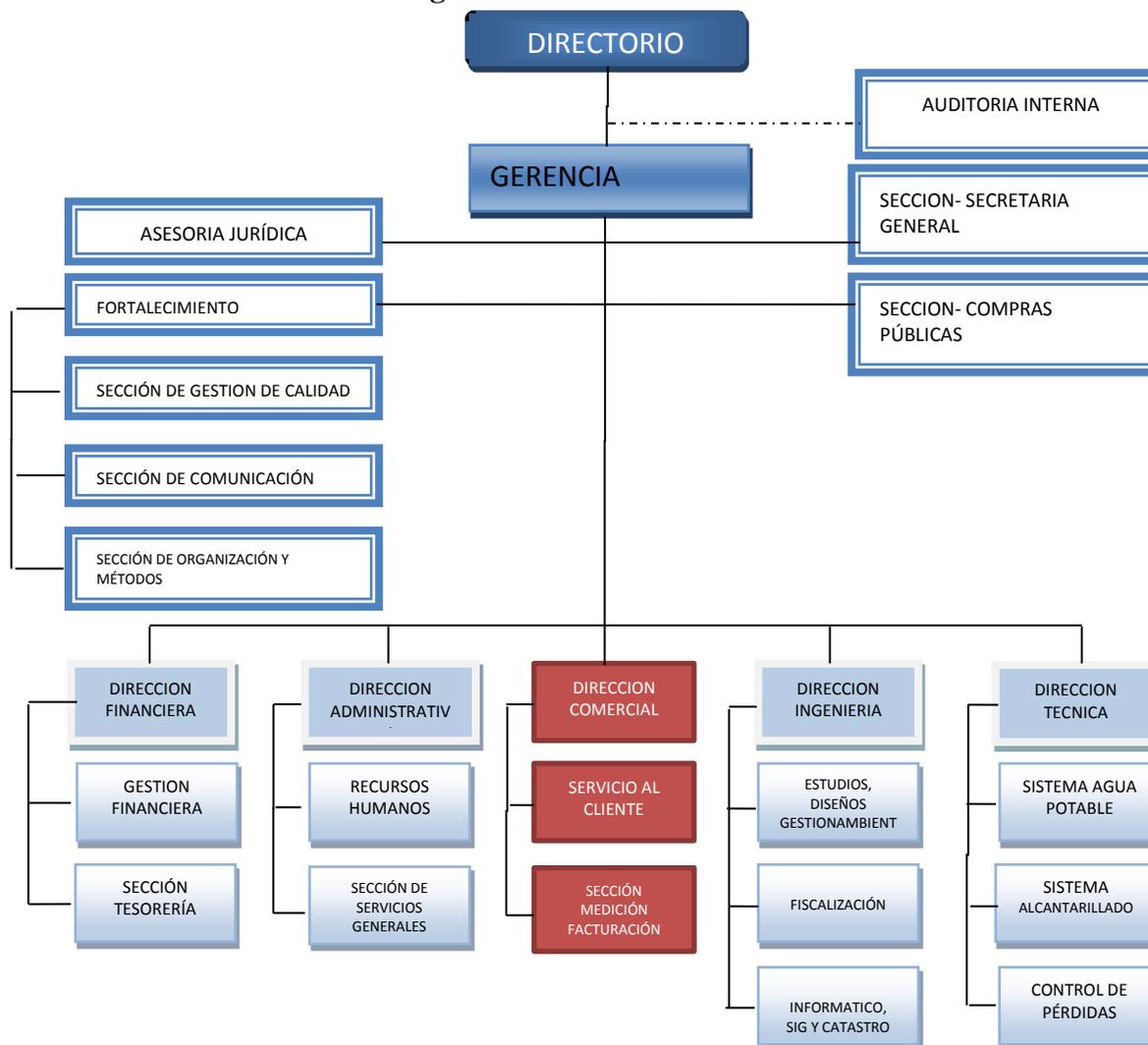
Somos una Empresa Pública que dota del servicio de agua potable y alcantarillado con el concurso de recurso humano calificado, insumos de calidad y tecnología de punta, para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de los sectores urbano y urbano marginales de la ciudad de Riobamba y del Cantón.

2.3.2.3. Valores Corporativos

- Lealtad, Integridad, Honestidad y Respeto.
- Eficiencia y Eficacia
- Innovación y Transparencia.
- Compromiso y Liderazgo.

2.3.2.4. Estructura Orgánica de la EP-EMAPAR

Gráfico N° 5: Estructura Orgánica EP-EMAPAR



Fuente: EP-EMAPAR
 Elaborado por: Ing. Andrés Yépez

2.3.2.5. Servicios

La EP-EMAPAR se encarga de prestar a la ciudadanía los servicios de:

- Agua potable
- Alcantarillado

2.3.2.6. ANÁLISIS BASE LEGAL

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, se creó el 24 de Septiembre del 2004, bajo Ordenanza Municipal N° 010 – 2004, y que fue discutida y aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal de la Ciudad de Riobamba, el 26 de Julio y 20 de Septiembre del 2004. Entrando en vigencia una vez aprobada dentro del Registro Oficial en el mes de Agosto del año 2005.

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, se encuentra regida por la Ley de Empresas Públicas y la Ley de Régimen Municipal, que están dentro de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, la misma que fue creada mediante Ordenanza Municipal, discutida y aprobada en el Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba el 28 de Diciembre del año 2009, y el 8 y 13 Enero del año 2010, la misma que entra en vigencia el 18 de Enero del 2010, una vez publicada en el registro oficial.

2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.4.1. Análisis Externo.

2.4.1.1. Factor Político

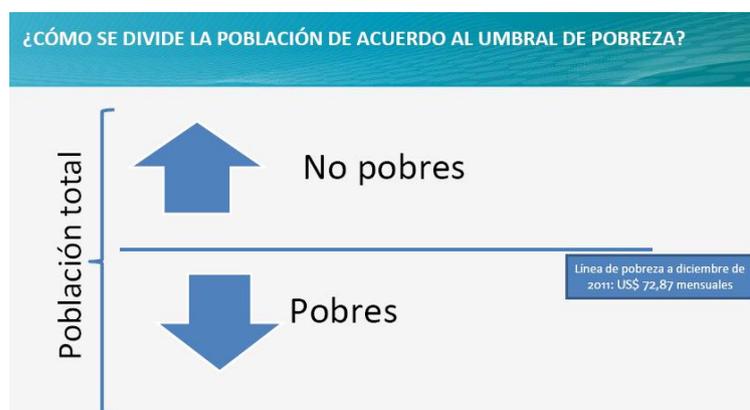
Las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

Las empresas de Agua Potable del país están legalmente constituida como Empresas de Servicios Públicos, en este caso la ley de la EP-EMAPAR fue modificada a través de la Ley de Régimen Municipal Vigente, - La ley de Régimen Municipal se encuentra derogada hace años - y mediante la reforma a Ley de Empresas Publicas expedidas en año 2009, por la Asamblea Nacional Constituyente instalada en Montecristi, y que se encuentra promulgada en la nueva constitución de la República del Ecuador.

2.4.1.2. Factor Económico

En el análisis del Factor Económico se toman en cuenta los diferentes índices importantes como la pobreza, por ingresos en el Ecuador se redujo en 1,33 puntos porcentuales en el cuarto trimestre del 2012, ubicándose en el 27,31% frente al 28,64% del mismo periodo del año anterior, según información publicada ayer por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

Gráfico N° 6: Pobreza

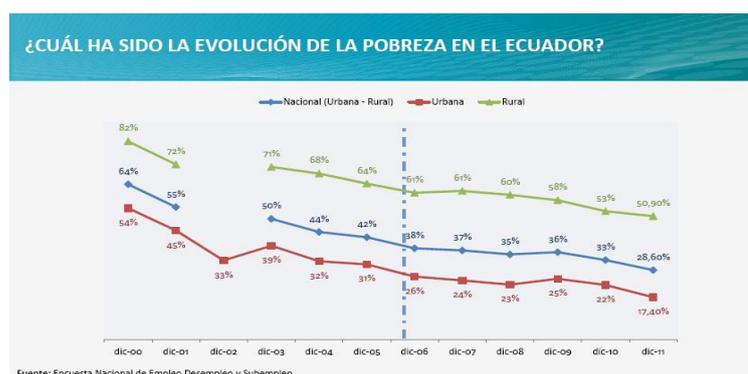


FUENTE:<http://www.eluniverso.com/2013/01/15/1/1356/pobreza-desempleo-reducen-segun-inec.html>

Análisis

La pobreza por ingresos se refiere a las personas cuyo ingreso es menor a la línea de pobreza que a diciembre del 2012 fue de \$ 2,54 diarios que significan \$ 76,2 mensuales.

Gráfico N° 7: Pobreza en el Ecuador



FUENTE:<http://www.eluniverso.com/2013/01/15/1/1356/pobreza-desempleo-reducen-segun-inec.html>

Análisis

La pobreza nacional en el 2011 disminuyó en 4,0 puntos porcentuales respecto al 2010 y con respecto al 2006 la reducción fue de 9,1 puntos porcentuales.

La pobreza nacional urbana se redujo entre diciembre de 2010 y diciembre de 2011 en 5,1 puntos porcentuales.

Las actividades económicas más importantes de esta ciudad, por su situación geográfica, han sido la agricultura, ganadería y riego. Sin embargo, ahora no son las únicas, ya que se debe destacar todas aquellas actividades que se enmarcan dentro del turismo, siendo estas: la fabricación de productos artesanales, venta de paquetes turísticos, entre otros.

Tabla N° 1: Catastro de actividades económicas

Actividad	No.	%
Manufactura	1286	9.1
Agropecuaria	1004	7.1
Comercio	7572	53.6
Servicios de alimentación, diversión y hospedaje	850	6.0
Servicios profesionales en general	3423	24.2
Total	14135	100.0

FUENTE:<http://www.eluniverso.com/2013/01/15/1/1356/pobreza-desempleo-reducen-segun-inec.html>

2.4.1.3. Factor Social.

EP-EMAPAR otorga el servicio de agua potable y alcantarillado, llevando el producto a sus usuarios, en condiciones absolutamente saludables para que esta pueda ser consumida por los clientes, el mismo que llega hasta los hogares riobambeños enmarcados dentro del área de concesión y sin el peligro de contraer ninguna enfermedad.

2.4.1.4. Competencia

EP-EMAPAR se encuentra constituida como un Monopolio por lo que puede imponer sus precios ante los consumidores, pero al ser una empresa pública, el servicio de agua es subsidiado por lo tanto su costo es mucho menor al que deberían pagar sus usuarios. Éste es un producto cautivo, obligatoriamente usado para la subsistencia de las personas, por lo tanto su consumo no es opcional.

2.4.1.5. Cliente Externo.

El sistema de gestión a desarrollarse en este proyecto está dirigido a los 40000 hogares riobambeños, hombres y mujeres que se encuentran entre los 18 hasta los 70 años de edad, de clase socio económico: media, media-alta y alta, que pagan del servicio de agua potable consumida.

Durante el año 2013 la empresa contó con 121 empleados y trabajadores, además de 75 trabajadores que se encuentran en la empresa mediante contrato.

2.4.1.6. Proveedores.

La empresa adquiere los insumos mediante el portal de compras públicas, en el cual los proveedores presentan sus cotizaciones mediante publicaciones en el internet, las mismas que serán calificadas tomando en cuenta las características del contrato para determinar el mejor ofertante con el que se realizará la compra.

2.5. Análisis Interno

2.5.1. Matriz FODA de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba

Tabla N° 2: Matriz FODA (elementos internos)

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Único proveedor del servicio en la ciudad.	1. Quejas del cliente externo
2. Cuenta con personal calificado.	2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.
3. Posee equipos de alta calidad y tecnología.	3. Falta de personal en el área de Atención al Cliente.
4. Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y los clientes.	4. La empresa no atiende al 100% de la ciudad de acometidas y servicio de agua potable y alcantarillado
5. Cuenta con profesionales capacitados.	5. Poco control de la construcción de obras básicas.

ELABORADO POR: Jhoselyn Román

FUENTE: EP-EMAPAR

Tabla N° 3: Matriz FODA (elementos externos)

EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ciudadanos dispuestos a apoyar iniciativas de mejoras en el territorio del cantón.	1. Desconocimiento e incumplimiento de las normativas legales de la ciudadanía.
2. Convenios para canalizar recursos económicos externos.	2. Inestabilidad política, social, social y económica nacional.
3. Inversión por parte de migrantes riobambeños en su ciudad.	3. Desinformación ciudadana de los medios de comunicación.
4. Aumento de nuevos hogares riobambeños.	4. Cultura política tributaria ineficiente de la ciudadanía.
5. Préstamos internacionales reembolsables.	5. Presencia de desastres naturales.

ELABORADO POR: Jhoselyn Román

FUENTE: EP-EMAPAR

Al analizar todos los elementos del FODA de la EP-EMAPAR y centrar la atención en las debilidades, siendo estos factores los que nos señalan que es necesarios establecer cambios dentro del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR ya que este departamento es el encargado de administrar la comercialización de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba, al lograrse estos cambio se dará el efecto onda dentro de la empresa por tal motivo para lograr este fin será necesario establecer un Sistema de Gestión Administrativa que le permita al departamento de comercialización trabajar de manera eficiente y eficaz y así facilitando la consecución de los objetivos de toda la empresa.

2.5.2. Cruce de variables FODA

EL cruce de variables FODA nos ayudará a plantear estrategias para la empresa, que nos ayudaran para aprovechar las oportunidades, incrementar las fortalezas, disminuir las debilidades y amenazas.

Tabla N° 4: Cruce de variables FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Único proveedor del servicio en la ciudad.	1. No se da la complacencia al cliente externo.
	2. Cuenta con personal calificado.	2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.
	3. Posee equipos de alta calidad y tecnología.	3. Falta de personal en el área de Atención al Cliente.
	4. Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y los clientes.	4. No cuenta con un manual de organización.
	5. Cuenta con profesionales capacitados.	5. Poco control de la construcción de obras básicas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Ciudadanos dispuestos a apoyar iniciativas de mejoras en el territorio del cantón.	1. Implementación de nuevas obras de infraestructura.	1. Buscar nuevos medios de comunicación con los ciudadanos.
2. Convenios para canalizar recursos económicos externos.	2. Inversión en capacitación para el personal.	2. Contratar nuevo personal con ideas nuevas para la empresa
3. Inversión por parte de migrantes riobambeños en su ciudad.	3. Incrementar puntos de recaudación a medida que incrementa la población.	3. Incrementar una nueva oficina para atención al cliente.

4. Aumento de nuevos hogares riobambeños.	4. Implementar obras de canalización del servicio en nuevos lugares.	4. Implementar un manual de organización que mantenga informado al cliente interno y externo.
5. Préstamos internacionales reembolsables.	5. Adquirir nueva tecnología y transporte interno para el personal.	5. Crear políticas empresariales para el control de las obras.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Desconocimiento e incumplimiento de las normativas legales de la ciudadanía.	1. Implementar campañas de capacitación a cerca de las normativas legales de la ciudadanía	1. Mejorar la atención al usuario, implementando motivación al personal.
2. Inestabilidad política, social, social y económica nacional.	2. Otorgar nombramientos al personal calificado de la empresa, para mantenerlo a pesar de la inestabilidad existente.	2. Motivar al cliente interno.
3. Desinformación ciudadana de los medios de comunicación.	3. Implementar campañas de información al usuario.	3. Incrementar personal en puntos de información a la ciudadanía.
4. Cultura política tributaria ineficiente de la ciudadanía.	4. Implementar campañas de concienciar a la ciudadanía.	4. Implementar un cargo público que se encargue de capacitar al cliente externo para cambiar su cultura.
5. Presencia de desastres naturales.	5. Mantener alerta a la población de qué puede hacer en caso de algún desastre.	5. Controlar que nuevas obras no causen daños en la naturaleza.

ELABORADO POR: Jhoselyn Román

FUENTE: EP-EMAPAR

2.5.3. FODA Ponderado

Tabla N° 5: FODA Ponderado

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Único proveedor del servicio en la ciudad.	0,3	2	0,6
2. Cuenta con personal calificado.	0,1	2	0,2
3. Posee equipos de alta calidad y tecnología.	0,1	2	0,2
4. Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y los clientes.	0,05	2	0,1
5. Cuenta con profesionales capacitados.	0,05	2	0,1
DEBILIDADES			
1. No se da la complacencia al cliente externo.	0,1	2	0,2
2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.	0,05	2	0,1
3. Falta de personal en el área de Atención al Cliente.	0,1	2	0,2
4. No cuenta con un manual de organización.	0,05	1	0,05
5. Poco control de la construcción de obras básicas.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		1,85

ELABORADO POR: Jhoselyn Román

FUENTE: EP-EMAPAR

Análisis

Mediante este análisis del FODA Ponderado Interno, observamos que la empresa se encuentra con una puntuación de 1,85, por lo que debe aplicar nuevas estrategias para contrarrestar las debilidades y aumentar las fortalezas ya q según la escala no se encuentra bien empresarialmente.

Tabla N° 6: FODA Ponderado

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Ciudadanos dispuestos a apoyar iniciativas de mejoras en el territorio del cantón.	0,15	3	0,45
2. Convenios para canalizar recursos económicos externos.	0,1	3	0,3
3. Inversión por parte de migrantes riobambeños en la ciudad.	0,1	3	0,3
4. Aumento de nuevos hogares riobambeños.	0,1	4	0,4
5. Préstamos internacionales reembolsables.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Desconocimiento e incumplimiento de las normativas legales de la ciudadanía.	0,1	2	0,2
2. Inestabilidad política, social, social y económica nacional.	0,1	2	0,2
3. Desinformación ciudadana de los medios de comunicación.	0,1	1	0,1
4. Cultura política tributaria ineficiente de la ciudadanía.	0,1	2	0,2
5. Presencia de desastres naturales.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,5

ELABORADO POR: Jhoselyn Román

FUENTE: EP-EMAPAR

Análisis

Al realizar el análisis del FODA Ponderado Externo obtuvimos una puntuación de 2,5; determinando que la empresa se encuentra en Buena posición pero debería poner más énfasis en las oportunidades que se le presentan para contrarrestar las amenazas eficientemente.

2.5.4. Cliente Interno.

Se encuentra constituida por el Directorio, donde el presidente es el Alcalde la ciudad de Riobamba.

Tabla N° 7: Directorio EP-EMAPAR

	DIRECTORIO
1	Presidente del directorio
2	Concejales
3	Gerente de la EP-EMAPAR
4	Presidente del colegio de ingeniero civiles

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

2.6. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.6.1. Idea a defender

El diseño del Sistema de Gestión para el Área Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba logra mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MARCO METODOLÓGICO

3.1.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se aplica el tipo cualitativo puesto que se realizará un análisis de todos los recursos disponibles en la empresa específicamente en el área de comercialización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que se puedan lograr los objetivos previamente establecidos y de esta manera encontrar nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente.

Con este modelo se busca obtener resultados para el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad para que la empresa logre los resultados esperados.

Esta investigación también tendrá un enfoque al tipo cuantitativo basado en datos históricos como el nivel de recaudaciones y consumos anteriores, esta modalidad tratará de determinar la generación y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer una inferencia a una población.

Además, permitirá examinar los datos numéricos obtenidos al aplicar las encuestas en los clientes: internos y externos, generando de esta manera un diagnóstico claro para establecer la situación del área de Comercialización de la empresa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

Mediante este tipo de investigación se puede conocer las situaciones, objetivos y procesos de la descripción exacta de las actividades. Su meta no se limita a la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables.(J., 1994)

Observación Directa:

Este método se realizará en base a la información recopilada en los sistemas en los que opera la empresa y de la página web, buscando obtener datos reales que faciliten la investigación. Además observaremos el comportamiento de los usuarios tomando en cuenta sus hábitos y preferencias.

Empírica o de campo

Se elaboraran dos tipos de encuestas, tanto para el cliente interno como para el cliente externo, que nos ayudará en la obtención de datos para la elaboración del Sistema de Gestión.

También se aplicarán entrevistas a cada una de las personas que conforman el talento humano del Área Comercial de la empresa con la finalidad de conocer los procesos que realiza en el cargo que desempeña.

3.3. CÁLCULO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Universo

La investigación será dirigida al personal que labora en el área comercial de la empresa, además de los usuarios que constituyen los 40000 hogares riobambeños identificados entre hombres y mujeres desde los 18 hasta los 70 años de edad, de clase socio económica media, media-alta y alta, que pagan del servicio de agua potable consumida, quienes serán beneficiados por la aplicación del sistema de gestión.

Total de usuarios en la ciudad de Riobamba

- Población Riobambeña = 225.741 habitantes.
- Total mujeres = 118.901 habitantes.
- Total hombres = 106.840 habitantes.
- Total hogares = 40.000 hogares Riobambeños.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010 y Cálculo del Departamento Técnico de la EP-EMAPAR)

3.3.2. Muestra

Población finita

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza 95%= 1.96

p= variabilidad negativa 20

q= variabilidad positiva 80

N= tamaño de la población 40000

e= error 0.05

$$\text{Fórmula: } n = Z^2 \frac{N p q}{e^2 N - 1 + Z^2 p q}$$

$$n = 1.96^2 \frac{40000 \cdot 0.20 \cdot 0.80}{(0.05)^2 \cdot 40000 - 1 + (1.96)^2 \cdot 0.20 \cdot 0.80}$$
$$n = 400$$

La encuesta será aplicada a 400 usuarios de la EP-EMAPAR

Se considera para la aplicación de las encuestas al cliente externo y la entrevista al personal encargado dentro de la Dirección Comercial de la EP-EMAPAR, con un total de veintiún funcionarios, divididos en cinco áreas estratégicas que servirán para el desarrollo de la propuesta.

3.4. MÉTODOS

Para la presente investigación se aplica el método deductivo, ya que parten de los hechos observados basándose en lo general además de la información, que será analizada para el desarrollo del Sistema de Gestión para el área de Comercialización de la EP-EMAPAR.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utilizarán técnicas como la encuesta, la misma que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente.

La encuesta será dirigida tanto al cliente interno como externo de la empresa buscando obtener información y recursos necesarios sobre la satisfacción del servicio que brinda la EP-EMAPAR a sus usuarios para de esta manera desarrollar la propuesta.

Además, se utilizará la técnica de la entrevista que consiste en la recopilación de información mediante una conversación con el personal de la empresa para conseguir información acerca de lo que se investiga.

3.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión del Área de Comercialización de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba, para mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

3.6.2. Objetivos Específicos

- Diseñar la filosofía institucional del Área de Comercialización de la empresa de la EP-EMAPAR para tener un mejor ambiente laboral.
- Crear un plan de mejora de los procesos del Área de Comercialización de la EP-EMAPAR que logre una mejor percepción del servicio brindado.
- Verificar el nivel de satisfacción de los usuarios y del personal del Área de Comercialización de la EP-EMAPAR.

3.7. Encuestas

3.7.1. Encuesta al cliente externo

1. Usted como usuario ¿Cómo calificaría la atención en la Dirección de Comercialización de la EP- EMAPAR, cuando presenta una solicitud para algún requerimiento?

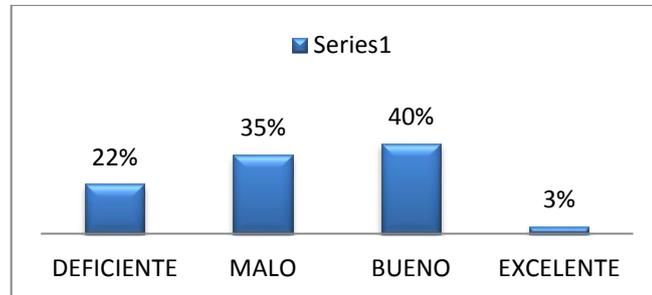
Tabla N° 8: Tabulación Pregunta 1

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
DEFICIENTE	90	90	0.22	22	22%
MALO	140	230	0.35	35	57%
BUENO	160	390	0.40	40	97%
EXCELENTE	10	400	0.03	3	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 8: Resultados Pregunta 1



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada 22 % manifestó que la capacidad para asesorar a los usuarios era deficiente, el 35% que era malo, el 40% que el servicio era bueno, y solo el 3% contestaron que es excelente. Como podemos observar el servicio que da la institución no es favorable ya que el 57% no están conformes en el servicio.

2. Usted como usuario ¿Cómo calificaría la atención en caja al momento de pagar su factura en la Dirección de Comercialización de la EP- EMAPAR?

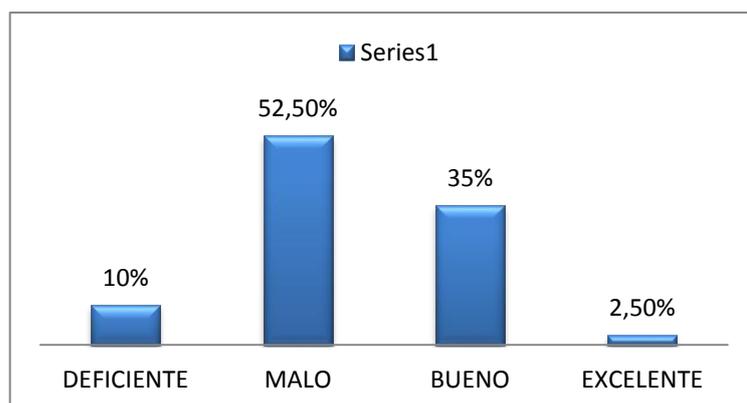
Tabla N° 9: Tabulación Pregunta 2

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
DEFICIENTE	40	40	0.10	10	10%
MALO	210	250	0.525	52.5	62.5%
BUENO	140	390	0.35	35	97.5%
EXCELENTE	10	400	0.025	2.5	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 9: Resultados Pregunta 2



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada 10 % manifestó que la atención que recibe de parte de los empleados en caja es deficiente, el 52% respondió que era malo, el 35% lo calificó como bueno, y el 3% contestaron que es excelente. Como podemos ver, se deduce que no hay una buena atención ya que el 62% ha manifestado su inconformidad con el servicio de recaudación, lo que es desfavorable para la EP-EMAPAR.

3. Usted como usuario ¿Cómo calificaría la atención al cliente cuando presenta una queja en la Dirección de Comercialización de la EP- EMAPAR?

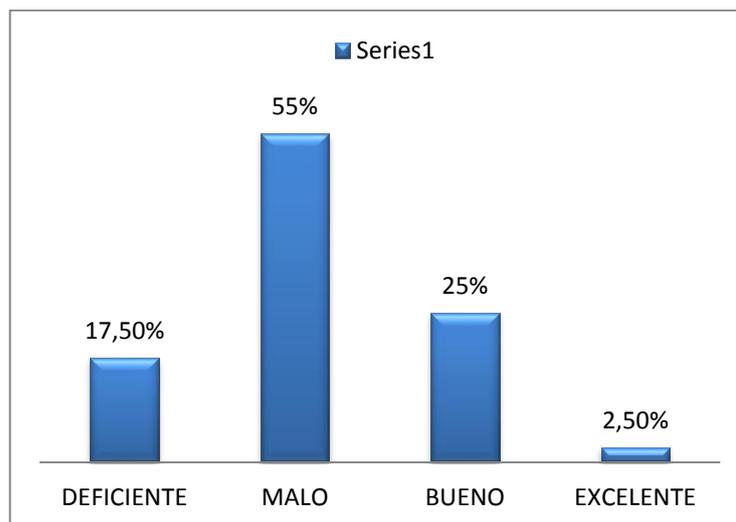
Tabla N° 10: Tabulación Pregunta 3

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
DEFICIENTE	70	70	0.175	17.5	17.5%
MALO	220	290	0.55	55	72.5%
BUENO	100	390	0.25	25	97.5%
EXCELENTE	10	400	0.025	2.5	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 10: Resultados Pregunta 3



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Según estos resultados obtenidos en la encuesta dijo que la atención para presentar las quejas en la Dirección de Comercialización de la institución, el 17% dijo que la atención recibida es deficiente, 55% respondieron que eran malo ya que demoran en la revisión de los documentos, el 25% comentaron que eran bueno, el 3% contestaron que era bueno.

4. ¿Usted como usuario, cuando solicita información en la Dirección de Comercialización de la EP- EMAPAR, para efectuar cualquier trámite, esta es proporcionada de manera oportuna y completa por el funcionario al cual le solicita?

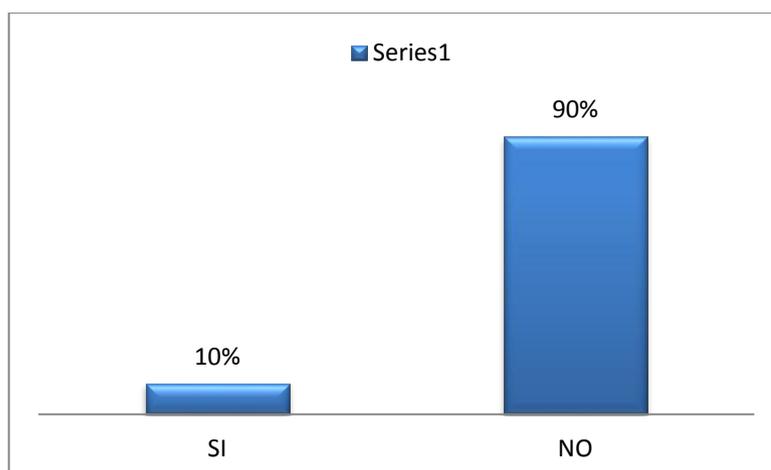
Tabla N° 11: Tabulación Pregunta 4

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
SI	40	40	0.10	10	10%
NO	360	400	0.90	90	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 11: Resultados Pregunta 4



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Según la encuesta obtenida, al solicitar información el usuario para efectuar cualquier trámite en el departamento de comercialización de EP-EMAPAR, se muestra que apenas el 10% han obtenidos información necesario para realizar su trámite. Y el 90%, manifestó que no recibido la información de manera oportuna y eficiente para poder realizar su trámite. Por tal motivo se concluye que debe existir algún problema de carácter interno que no permite dar un servicio de calidad.

5. Usted como usuario ¿Cómo calificaría el tiempo que se tarda en ser atendido su trámite o requerimiento en la Dirección de Comercialización de la EP- EMAPAR?

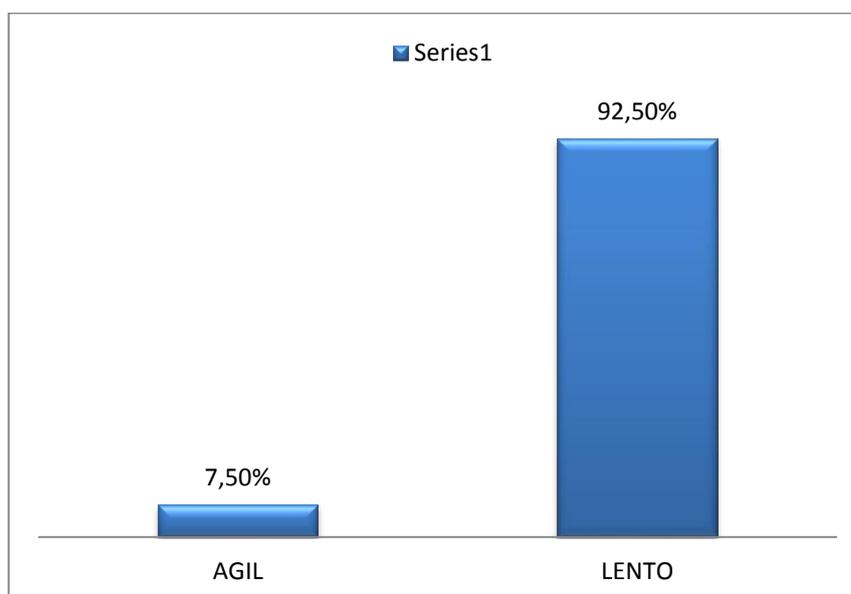
Tabla N° 12: Tabulación Pregunta 5

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
ÁGIL	30	30	0.075	7.5	7.5%
LENTO	370	400	0.925	92.5	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 12: Resultados Pregunta 5



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Los usuarios consideran que los tramites que realizan para los diferentes requerimientos que ellos demanda se tardan mucho y esto se ve reflejado en el 93% y solo el 7% de las demandas ciudadanas han sido atendidas de manera oportuna.

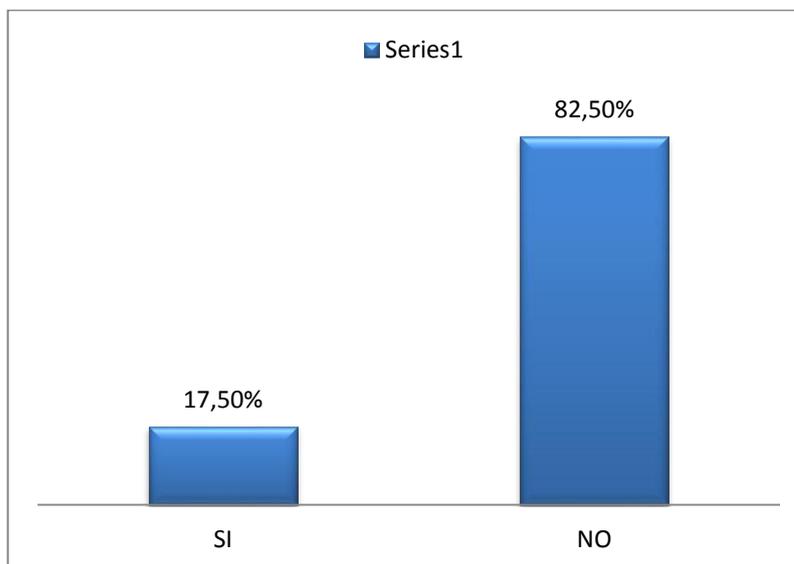
6. Usted como usuario, cuando solicita la reconexión del servicio de agua potable, ¿ésta, es oportuna y eficiente?

Tabla N° 13: Tabulación Pregunta 6

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
SI	70	70	0.175	17.5	17.5%
NO	330	400	0.825	82.5	100%
TOTAL	400				

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 13: Resultados Pregunta 6



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

De acuerdo a los datos recolectados 83% de los ciudadanos que han solicitado la reconexión del servicio de agua potable en el departamento de comercialización EP-EMAPAR, se siente inconforme y solo el 17% de los ciudadanos ha sido atendido de manera oportuna y eficiente.

3.7.2. Encuesta Cliente Interno

1. ¿Usted está conforme con su puesto actual?

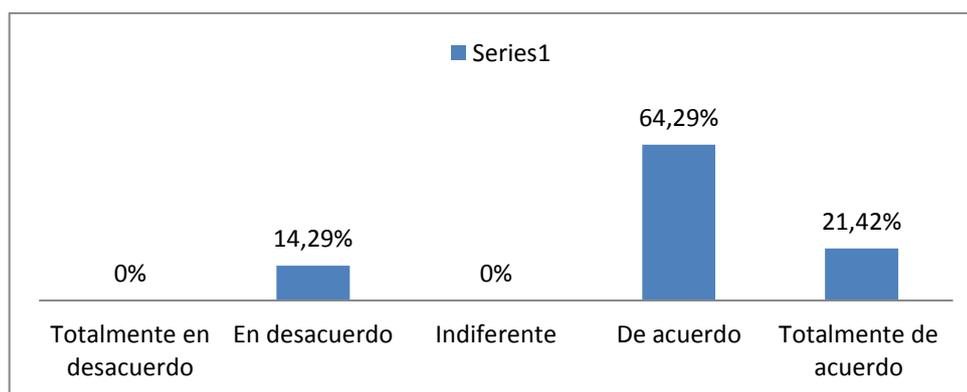
Tabla N° 14: Tabulación Pregunta 1

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0%
En desacuerdo	2	2	0.1429	14.29	14.29%
Indiferente	0	2	0	0	14.29%
De acuerdo	9	11	0.6429	64.29	78.58%
Totalmente de acuerdo	3	14	0.2142	21.42	100%
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 14: Resultados Pregunta 1



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N° 13 que 9 de los 14 encuestados, esto es un 64.29% están de acuerdo con su puesto actual, así mismo podemos observar que solo un 21.42% está totalmente de acuerdo y si bien es cierto solo una minoría que representa un 14.29% de los encuestados está totalmente en desacuerdo.

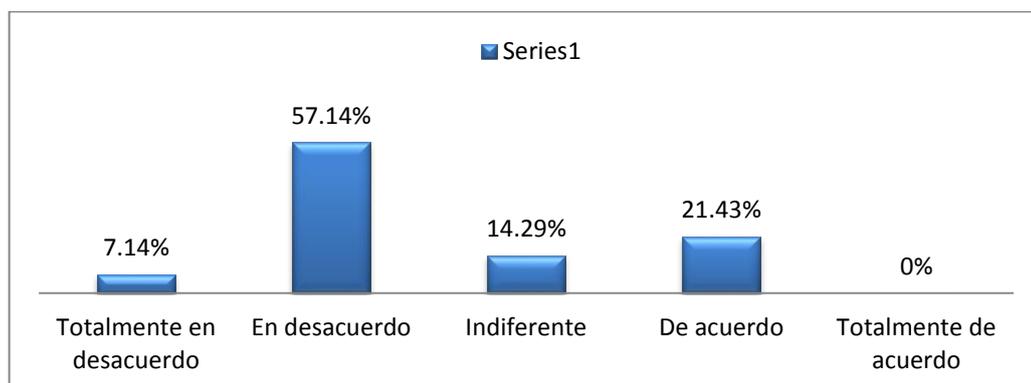
2. ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones que recibe por parte de la EP-EMAPAR?

Tabla N° 15: Tabulación Pregunta 2

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
Totalmente en desacuerdo	1	1	0.0714	7.14	7.14%
En desacuerdo	8	9	0.5714	57.14	64.28%
Indiferente	2	11	0.1429	14.29	78.57%
De acuerdo	3	14	0.2143	21.43	100%
Totalmente de acuerdo	0		0	0.00	
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 15: Resultados Pregunta 2



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°14 que 8 de los 14 encuestados, esto es un 57.14% están en desacuerdo con su remuneración actual, así mismo podemos observar que solo un 21.43% está de acuerdo, también se puede observar que al 14.29% le es indiferente y el 7.14% de los encuestados está totalmente en desacuerdo. Lo que refleja que la mayoría de los empleados no se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben.

3. ¿Está conforme usted con su horario actual de trabajo?

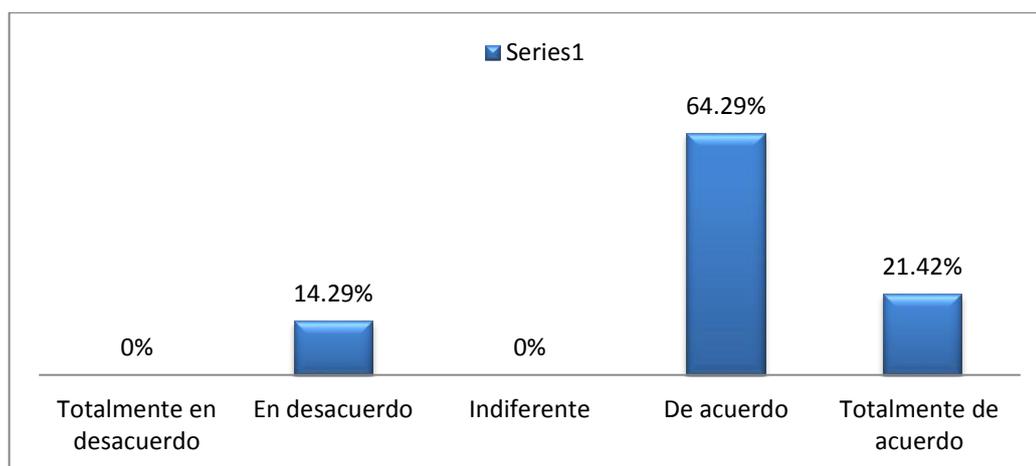
Tabla N° 16: Tabulación Pregunta 3

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0%
En desacuerdo	2	2	0.1429	14.29	14.29%
Indiferente	0	2	0	0	14.29%
De acuerdo	9	11	0.6429	64.29	78.58%
Totalmente de acuerdo	3	14	0.2142	21.42	100%
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 16: Resultados Pregunta 3



Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N° 15 que 9 de los 14 encuestados, esto es un 64.29% están de acuerdo con su horario de trabajo actual, así mismo podemos observar que un 21.42% está totalmente de acuerdo, y solo el 14.29% de los encuestados está en desacuerdo.

4. ¿Cree usted que puede desarrollarse laboralmente dentro la EP-EMAPAR?

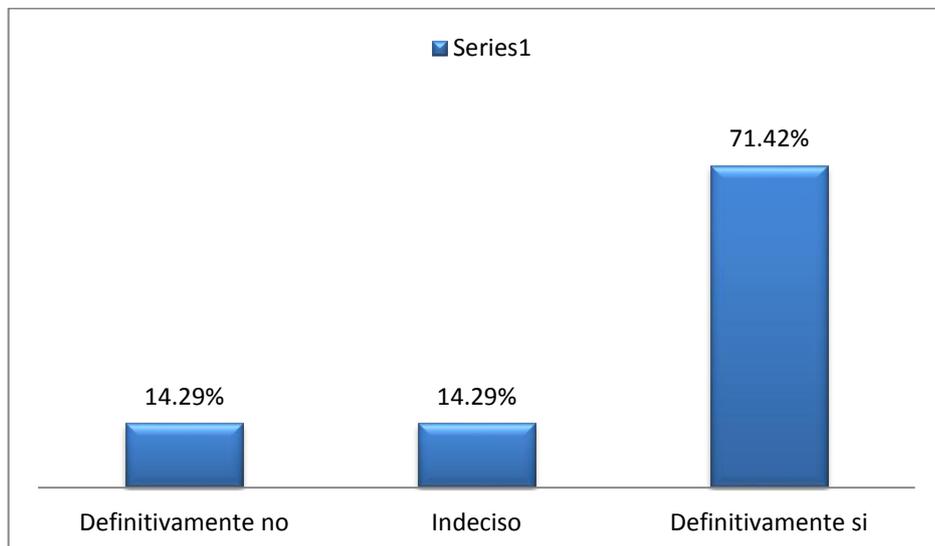
Tabla N° 17: Tabulación Pregunta 4

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
Definitivamente no	2	2	0.1429	14.29	14.29%
Indeciso	2	4	0.1429	14.29	28.58%
Definitivamente si	10	14	0.7142	71.42	100%
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 17: Resultados Pregunta 4



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°16 que 10 de los 14 encuestados, esto es un 71.42% creen que definitivamente se pueden desarrollar laboralmente dentro de la empresa, así mismo podemos observar que el 14.29% cree que definitivamente no se puede desarrollar, y el 14.29% está indeciso con respecto a este tema.

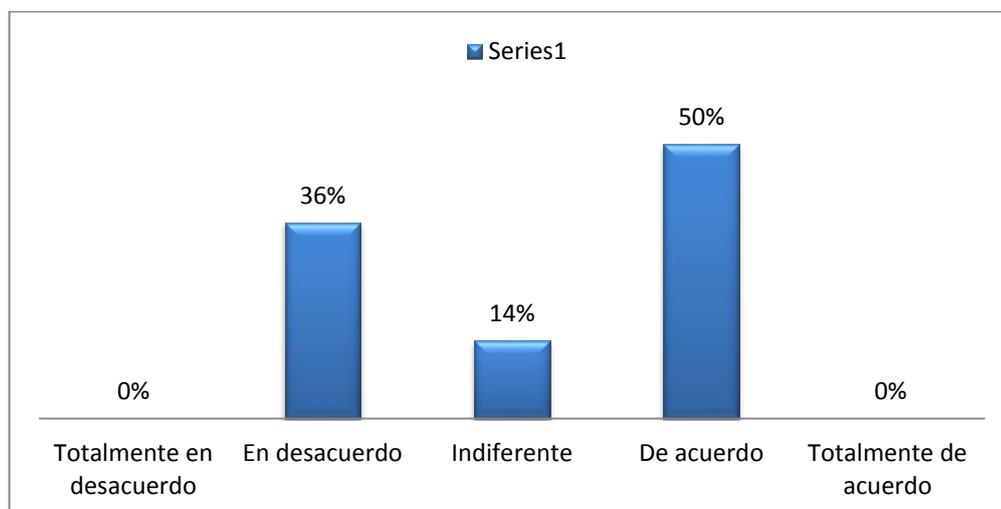
5. ¿Está usted conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo en la EP-EMAPAR?

Tabla N° 18: Tabulación Pregunta 5

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0%
En desacuerdo	5	5	0.36	36	36%
Indiferente	2	7	0.1429	14.	50%
De acuerdo	7	14	0.5	50	100%
Totalmente de acuerdo	0	14	0	0	
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 18: Resultados Pregunta 5



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°17 que 7 de los 14 encuestados, esto es un 50% están de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo, así mismo podemos observar que un 36% está en desacuerdo, y al 14% le es indiferente este elemento.

6. ¿Usted considera que las decisiones de ascensos de los empleados se maneja con justicia?

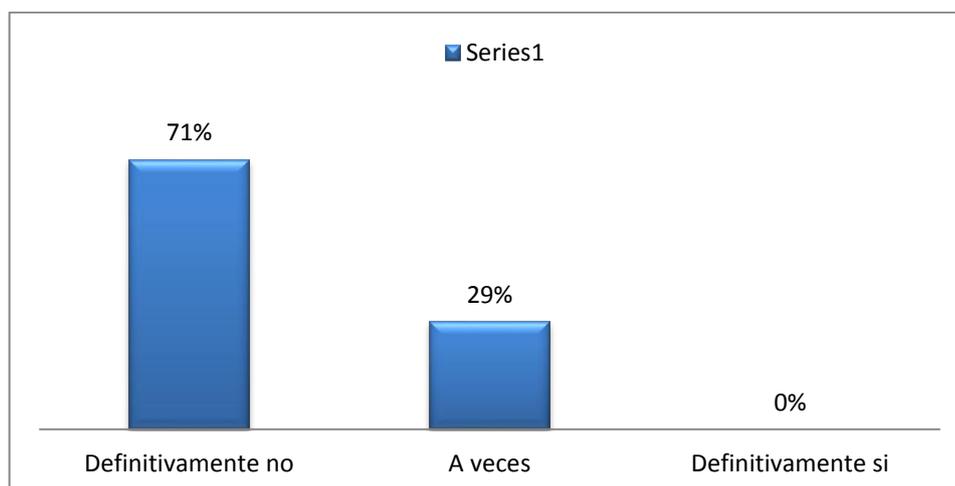
Tabla N° 19: Tabulación Pregunta 6

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	ni	Ni	fi	%	Fi
Definitivamente no	10	10	0.7142	71	71%
A veces	4	14	0.2857	29	100%
Definitivamente si	0	14	0	0	
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 19: Resultados Pregunta 6



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°18 que 10 de los 14 encuestados, esto es un 71% consideran que las decisiones de ascenso definitivamente no se maneja con justicia, y solo el 29% considera que a veces. Lo que refleja que entre los empleados existe un malestar o inconformidad con respecto a este tema y puede ser causa de desmotivación dentro del personal.

7. ¿Usted recibe capacitación con el fin de fortalecer sus habilidades para el adecuado rendimiento de su trabajo?

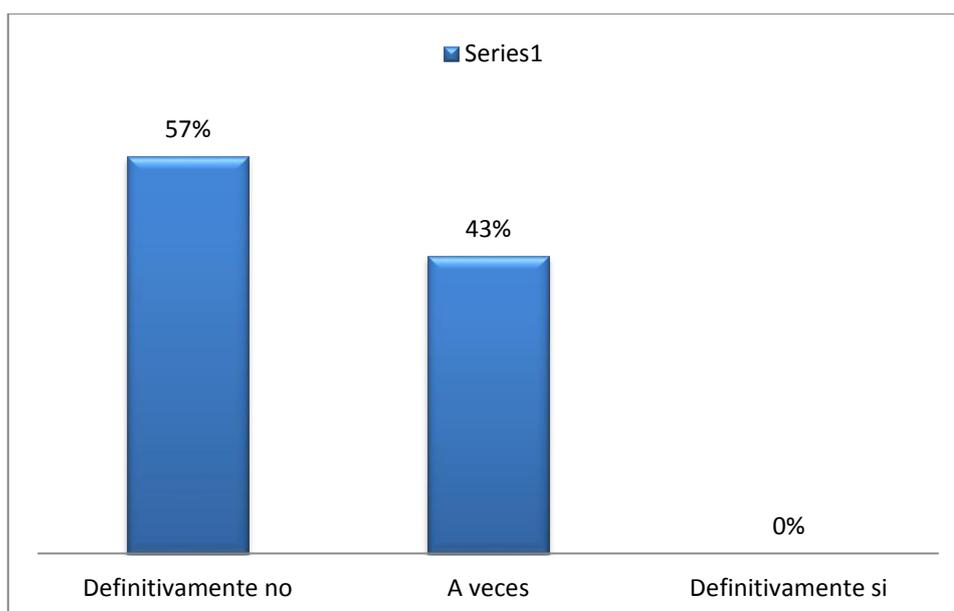
Tabla N° 20: Tabulación Pregunta 7

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
Definitivamente no	8	8	0.5714	57	57%
A veces	6	14	0.4285	43	100%
Definitivamente si	0	14	0		
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 20: Resultados Pregunta 7



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°19 que 8 de los 14 encuestados, esto es un 57% definitivamente no recibe capacitación, y solo el 43% manifiesta haber recibido alguna vez capacitación. Lo que refleja la poca preocupación de la dirección de la empresa por formar de mejor manera a su personal con el fin de prestar un mejor servicio.

8. ¿Cree usted que tiene la confianza necesaria con su jefe para plantearle sus inquietudes y requerimiento con respecto a su trabajo?

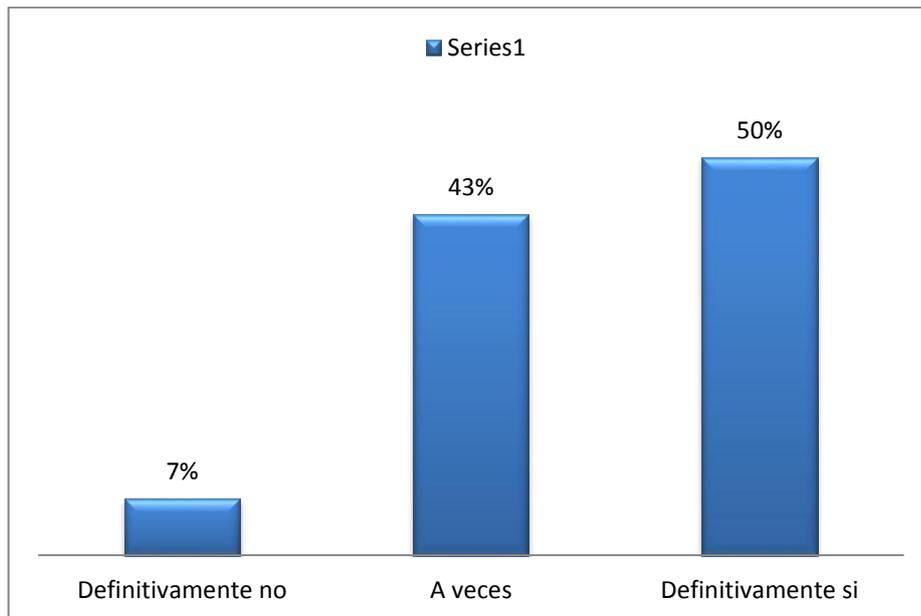
Tabla N° 21: Tabulación Pregunta 8

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
Definitivamente no	1	1	0.0714	7	7%
A veces	6	7	0.4285	43	50%
Definitivamente si	7	14	0.5	50	100%
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 21: Resultados Pregunta 8



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°20 que 7 de los 14 encuestados, esto es un 50% que definitivamente si tiene confianza con su jefe para plantear inquietudes y hacer requerimientos, así mismo podemos observar que un 43% que solo a veces es posible esta comunicación, y el 7% considera que no existe la confianza con su superior.

9. ¿En su departamento se trabaja en equipo?

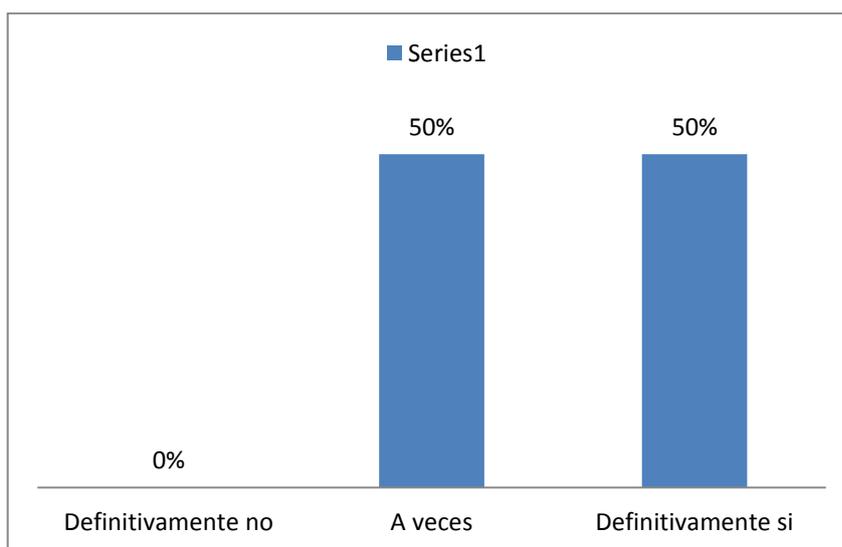
Tabla N° 22: Tabulación Pregunta 9

	Frecuencias absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	%	Frecuencia Relativa Acumulada
	Ni	Ni	fi	%	Fi
Definitivamente no	0	0	0	0	0
A veces	7	7	0.5	50	50%
Definitivamente si	7	14	0.5	50	100%
TOTAL	14				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 22: Resultados Pregunta 9



Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Se aprecia en la Tabla N°21 que 7 de los 14 encuestados, esto es un 50% considera que dentro del departamento de comercialización se trabaja en equipo, y otro 50% considera que solo a veces se trabaja en equipo. Por lo que podemos observar es necesario fortalecer el trabajo en Equipo en las distintas aéreas del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. Marco Propositivo

4.1.1. Datos Generales de la Empresa

Ubicación

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Riobamba
- Dirección: Londres 07-50 y Avda. Juan Félix Proaño.

Sector

- Aguas y Residuos

Subsector

- Agua Potable

Tipo de Empresa

- Pública

Actividad

- Se dedica a proveer servicios públicos de alcantarillados sanitarios, alcantarillados pluviales, tratamiento de aguas servidas y de agua potable a la Municipalidad de Riobamba.

Contactos

- Teléfono: 32-940813
- Sitio Web: <http://www.epemapar.gob.ec>

4.1.2. Filosofía del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR

4.1.2.1. Misión del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR

MISIÓN

Administrar la comercialización de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba por medio de la dotación de nuevas acometidas domiciliarias, atención al cliente y medición-facturación, con recurso humano calificado que garantice una atención y servicio de calidad.

4.1.2.2. Visión del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR

VISIÓN

Ser el punto de referencia de eficiencia y eficacia para la empresa como para nuestros usuarios, frente a sus requerimientos con el fin de brindar a la ciudadanía un servicio y atención de calidad.

4.1.2.3. Valores departamentales

El departamento de comercialización de la EP-EMAPAR, siempre pensando en el bienestar de la ciudadanía, maneja valores humanos y agregados como:

- Lealtad, Integridad,
- Honestidad y Respeto.
- Servicio de Salud
- Eficiencia y Eficacia
- Innovación y Transparencia.
- Compromiso y Liderazgo.

4.1.2.4. Objetivo general del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR

Administrar la comercialización de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba de manera efectiva, en busca de dotar al 100% de la población de estos servicios encargados a la EP-MAPAR.

4.1.3. Situación actual del Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR.

4.1.3.1. Análisis Interno

Tabla N° 23: Matriz FODA

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. El departamento de comercialización se encuentra dentro de una infraestructura adecuada a las necesidades	1. No cuenta con un manual de Funciones y procedimientos
2. Cuenta con personal calificado.	2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.
3. El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	3. Falta de agilidad en los tramites ciudadanos
4. Está respaldado con un presupuesto necesario para cumplir sus objetivos.	4. inconformidad del cliente externo.

Fuente: EP – EMAPAR.

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.3.2. Análisis Externo

Tabla N° 24: Matriz FODA

EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Aumento de nuevos hogares riobambeños	1. Incumplimiento de las normativas legales.
2. Conocer y analizar diferentes sistemas de gestión comercial de otras empresas de agua potable del resto del país.	2. Mala gestión administrativa por parte de la dirección comercial
3. Conocer el sentir ciudadano con respecto a los servicios que presta la dirección de comercialización	3. Disolución de la EP-EMAPAR por parte del municipio de Riobamba

Fuente: EP – EMAPAR.

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.3.3. Cruce de Variables FODA

El cruce de variables FODA nos ayudará a plantear estrategias para el departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR, que nos ayudaran para aprovechar las oportunidades, incrementar las fortalezas, disminuir las debilidades y amenazas

Tabla N° 25: Cruce de Variables FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. El departamento de comercialización se encuentra dentro de una infraestructura adecuada a las necesidades	1. No cuenta con un manual de Funciones y procedimientos
	2. Cuenta con personal calificado.	2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.
	3. El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	3. Falta de agilidad en los tramites ciudadanos
	4. Esta respaldo con un presupuesto necesario para cumplir sus objetivos.	4. inconformidad del cliente externo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Aumento de nuevos hogares riobambeños	1.1 Contratación de nuevo personal para el área comercial, luego de hacer un análisis de requerimientos de personal.	1.1 Diseñar manuales administrativos y establecer políticas de cumplimiento de los mismos.
2. Conocer y analizar diferentes sistemas de gestión comercial de otras empresas de agua potable del resto del país.	2.2 Gestionar que se realicen acuerdos con otros GAD municipales con el fin de lograr vivir las experiencias de estos, en materia de gestión comercial	2.2 Inversión en capacitación al personal por medio de la contratación o acuerdos con empresas de Coaching empresarial, los que se

		realizaran de manera trimestral en diferentes aéreas.
3. Conocer el sentir ciudadano con respecto a los servicios que presta la dirección de comercialización	3.3 Establecer canales de comunicación entre el cliente y la dirección de comercialización para este fin se establecerán canales como call center, buzón de sugerencias y otros medios que pueda facilitar el departamento al usuario.	3.3 Hacer una evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos en cada puesto. Para este fin se utilizarán indicadores de conocimiento eficiencia y compromiso con la empresa.
		4.3 Comprometer al personal a trabajar de manera eficiente lo que permitirá optimizar los recursos esto se logrará por medio de establecer políticas de calidad de vida laboral
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Incumplimiento de las normativas legales.	1.1 Socializar los procedimientos y procesos al cliente interno.	1.1 Mejorar la atención al usuario, implementando procesos claros y documentados.
2. Mala gestión administrativa por parte de la dirección comercial	2.2 Establecer una política de mejora continua a nivel de todo el departamento, para este fin se establecerá el modelo EFQM de la excelencia para así garantizara la eficacia de los procesos y metas del departamento de	2. 2 Motivar al cliente interno a través de charlas motivacionales, eventos de integración entre todo el personal y acogiendo sus inquietudes y sugerencias.

	comercialización	
3. Disolución de la EP-EMAPAR por parte del municipio de Riobamba	3.3 Cumplir con lo establecido en plan de desarrollo cantonal de la ciudad por parte de la EP-EMAPAR	3.3Hacer una evaluación permanente de los nuevos requerimientos de la ciudadanía y como lograr satisfacerlos para este fin es necesario se coordine acciones conjuntas con el departamento de Planificación Territorial del GAD de Riobamba.

Fuente: EP – EMAPAR.

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.3.4. FODA Ponderado

Tabla N° 26: FODA Ponderado – Factores Críticos para el éxito

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. El departamento de comercialización se encuentra dentro de una infraestructura adecuada a las necesidades	0,15	2	0,3
2. Cuenta con personal calificado.	0,35	4	1,4
3. El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	0,15	3	0,45
4. Esta respaldo con un presupuesto necesario para cumplir sus objetivos.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. No cuenta con un manual de Funciones y procedimientos.	0,05	2	0,1
2. No existe un compromiso por parte del cliente interno.	0,05	3	0,15
3. Falta de agilidad en los tramites ciudadanos.	0,1	2	0,2
4. inconformidad del cliente externo.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,9

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Mediante este análisis FODA Ponderado Interno, observamos que el departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR se encuentra con una puntuación de 2,9,

por lo que debe aplicar nuevas estrategias para contrarrestar las debilidades y aumentar las fortalezas ya q según la escala es necesario aplicar nuevas estrategias para mejorar.

Tabla N° 27: FODA Ponderado – Factores Críticos para el éxito

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Aumento de nuevos hogares riobambeños.	0,15	3	0,45
2. Conocer y analizar diferentes sistemas de gestión comercial de otras empresas de agua potable del resto del país.	0,2	2	0,4
3. Conocer el sentir ciudadano con respecto a los servicios que presta la dirección de comercialización.	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
1. Incumplimiento de las normativas legales.	0,1	1	0,10
2. Mala gestión administrativa por parte de la dirección comercial.	0,25	3	0,75
3. Disolución de la EP-EMAPAR por parte del municipio de Riobamba.	0,15	3	0,45
TOTAL	1		2,75

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Análisis

Al realizar el análisis del FODA ponderado interno se obtuvo una puntuación de 2,7; determinando que el departamento de comercialización de la EP-EMAPAR se

encuentra en buena posición pero debe poner más énfasis en las oportunidades que se le presentan para contrarrestar las amenazas eficientemente.

4.1.4. Diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de comercialización de la empresa pública – empresa municipal de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Riobamba”

4.1.4.1. Administración de la Empresa

4.1.4.1.1. Enfoque hacia los procesos

El presente sistema de gestión administrativa para la empresa EP-EMAPAR se basa en la gestión por procesos por tal motivo es necesario identificar a los distintos procesos que se desarrollan dentro del departamento de comercialización

Procesos Operativos

- Instalación de las acometidas de agua
- Lectura
- Corte del servicio
- Reconexión

Procesos de Apoyo

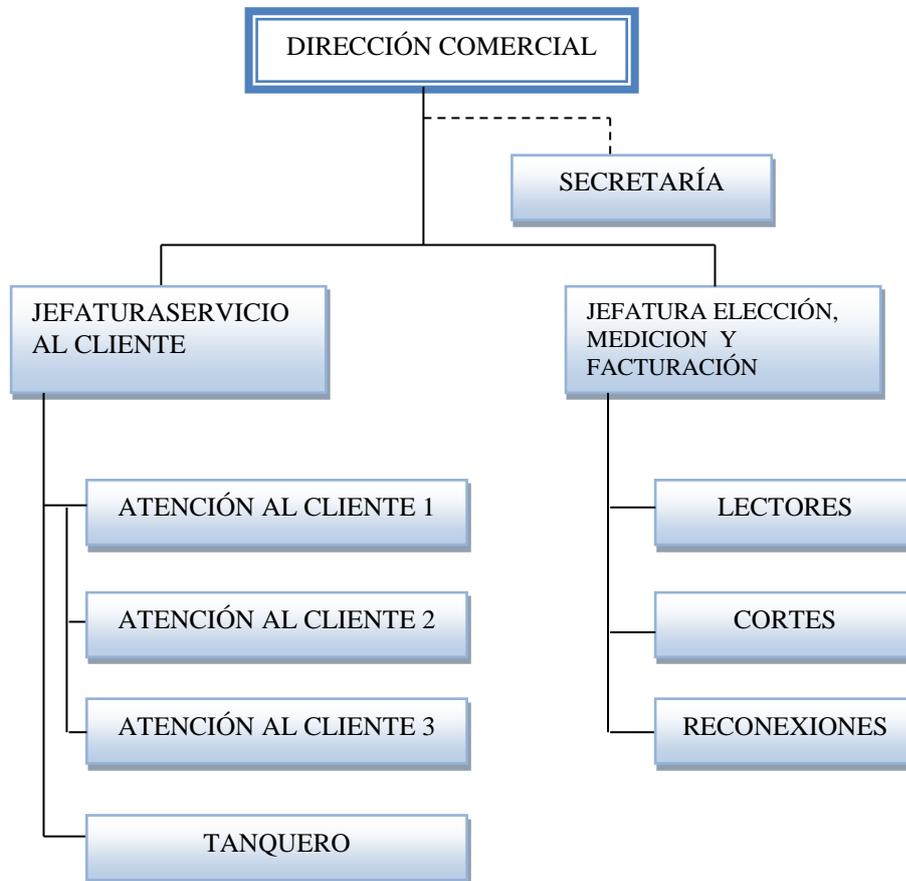
- Gestión de recursos humanos
- Atención al Cliente
- Administración General

Procesos de desarrollo y mejoramiento continuo

- Planeación estratégica y operativa
- Control y gestión de resultados

4.1.4.1.2. Organigrama estructural de la dirección comercial de la EP – EMAPAR.

Gráfico N° 23: Organigrama Estructural Propuesto

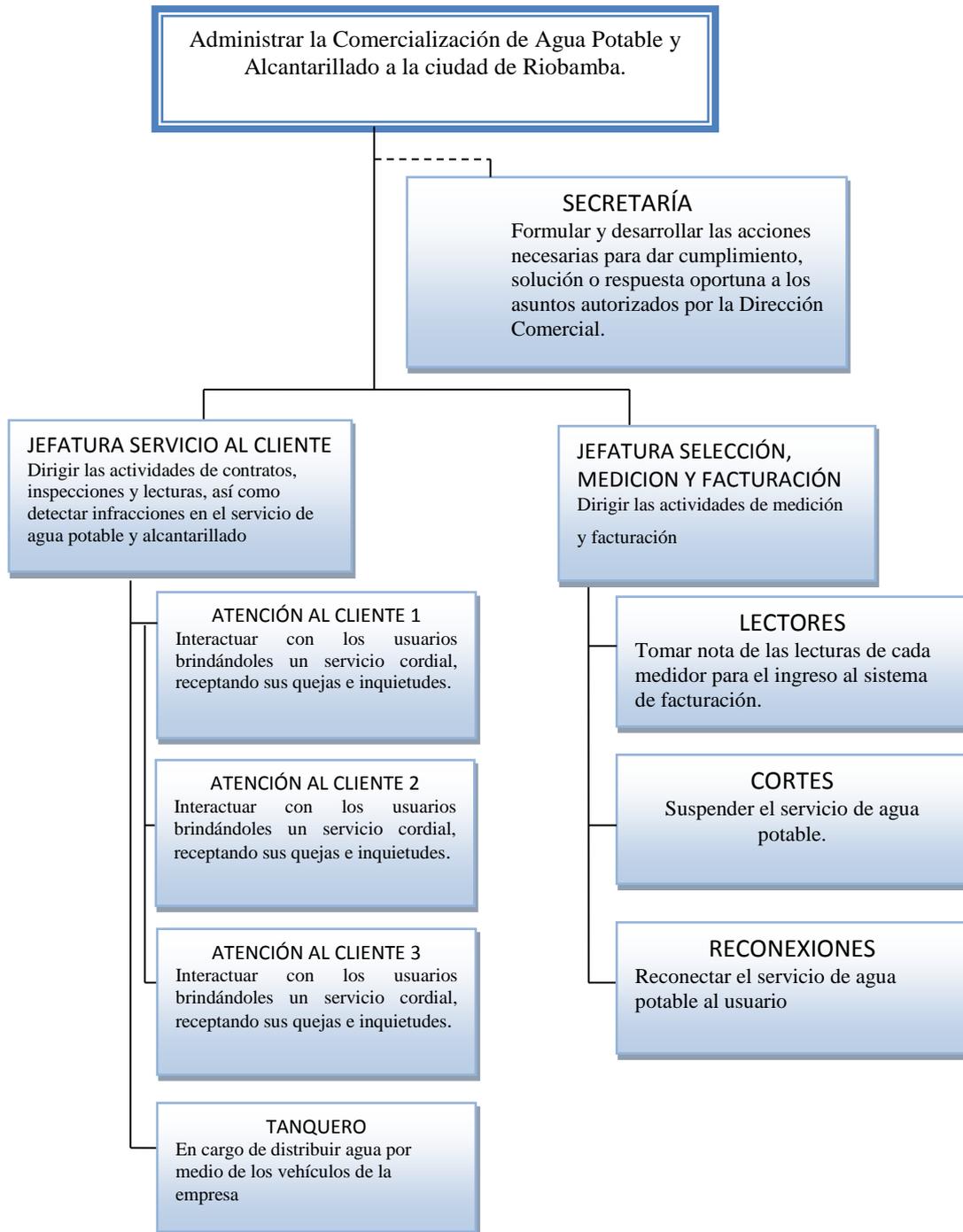


Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.4.1.3. Organigrama Funcional

Gráfico N° 24: Organigrama Funcional



Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.4.2. Manual de Funciones

El departamento de Comercialización de la empresa EP-EMAPAR cuenta con las siguientes funciones:

- Director de Comercialización
- Jefatura de servicio al cliente
- Jefatura de selección, medición y facturación
- Atención al cliente
- Tanquero
- Lectores
- Cortes
- Reconexiones

Estas funciones no están documentadas, para lo cual se ha hecho el levantamiento de información para elaborar el manual de funciones.

4.1.4.2.1. Nombre del puesto: Director de Comercialización

Naturaleza: Dotar del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad.

Descripción del puesto

Director de Comercialización.- Esta función es una parte importante del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR ya que administrar la comercialización de agua potable y alcantarillado a la ciudad de Riobamba, es de gran importancia.

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir la base legal establecida por la EP – EMAPAR dentro de los objetivos y reglamentos basados en las normas de la Dirección Comercial.
- Programar inspecciones de rutina para detectar posibles infracciones al servicio de agua potable y emitir sanciones de acuerdo a la normativa vigente dentro de la empresa.

- Coordinar con la Dirección de Operación y Mantenimiento, la utilización adecuada de la capacidad en redes de distribución mediante actualización periódica.
- Informar oportunamente a la Gerencia General de las actividades desarrolladas, tales como: montos recaudados, saldos pendientes, estrategias a desarrollarse, etc.
- Analizar las diferentes variaciones presentadas en ingresos por el consumo de agua potable y tomar las decisiones necesarias, a fin de mejorar los índices respectivos.
- Maneja y supervisa la jefatura de selección, medición y facturación.
- Participar en la elaboración de los planes y programas en coordinación con la Dirección de Ingeniería.
- Proponer estrategias comerciales para la dotación del servicio de agua potable y mantener las buenas relaciones de Empresa con nuestros usuarios.
- Supervisar la correcta aplicación de las tarifas de consumo de agua potable.
- Observar la elaboración de planillas de consumo y de títulos especiales, en coordinación con la Dirección Financiera.

Requisitos:

- Título en ciencias administrativas y contables
- Experiencia de uno a tres años en cargos similares
- Disponibilidad de tiempo
- Conocimientos de trabajo en Equipo

4.1.4.2.2. Nombre del puesto: Secretaria comercial.

Naturaleza: Atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección comercial.

Descripción de puestos

Secretaria Comercial: Formular y desarrollar las acciones necesarias para dar cumplimiento, solución o respuesta oportuna a los asuntos autorizados por la Dirección Comercial en coordinación con las áreas que conforman la Empresa.

Funciones y responsabilidades

- Cumplir las disposiciones del Director Comercial.
- Recopila y analiza la información relacionada con asuntos del departamento de comercialización.
- Elabora los respectivos informes.

Requisitos:

- Título en ciencias administrativas, contables o secretariado
- Experiencia de un año en cargos similares
- Responsable
- Proactiva

4.1.4.2.3. Nombre del puesto: Jefatura de servicio al cliente.

Naturaleza: Recepción de quejas.

Descripción del puesto

Jefatura de servicio al cliente: Dirigir las actividades de contratos, inspecciones y lecturas, así como detectar infracciones en el servicio de agua potable y alcantarillado.

Funciones y responsabilidades:

- Aplicar las normas y procedimientos establecidos por la Empresa para la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado.
- Atención a los clientes y usuarios en las solicitudes de Facturación y Refacturación.

- Informar a los usuarios de sus derechos y obligaciones con la Empresa, así como los reglamentos y disposiciones vigentes.
- Atender las solicitudes de nuevos clientes y otros servicios solicitados por los usuarios.
- Emitir los comprobantes de ingreso por derechos de ingreso al catastro, venta de materiales y otros conceptos de conformidad con las ordenanzas y reglamentos vigentes.
- Mantener un control detallado de los usuarios en lo referente a su correcta clasificación como es: Residenciales, Comerciales, Industriales y Oficiales.
- Atender reclamos de los abonados por inconformidad en la calidad de los servicios o por inexactitud en la medición y facturación.
- Mantener estadísticas de los servicios prestados.
- Informar mensualmente sobre sus actividades, a la Dirección Comercial.

Requisitos:

- Título en Ciencias Administrativas
- Creativo e innovador
- Capacidad de Comunicación
- Capacidad de Dirigir al talento humano

4.1.4.2.4. Nombre del puesto: Atención al cliente

Naturaleza: Presentación de quejas por consumos elevados

Descripción del puesto

Atención al cliente: Interactuar con los usuarios brindándoles un servicio cordial, receptando sus quejas e inquietudes.

Funciones y responsabilidades

- Recibir las quejas de los usuarios.
- Receptar documentos de nuevas acometidas para agua potable y alcantarillado.
- Ingresos al catastro.
- Retiros de medidor.
- Entrega de Pre facturas y copias certificadas de las planillas de consumo.
- Proporcionar información de las cuentas y de los valores.
- Receptar solicitudes de reconexión, cambio de tarifa y tercera edad.
- Actualización datos.
- Receptar y enviar información de fugas, órdenes de bombeo, archivo de inspecciones, coordinar actividades.
- Venta de tanqueros de agua.
- Taponamiento de alcantarillado o notificación de robo de tapas.
- Atender las solicitudes para financiar las acometidas de los planes maestros.

Requisitos:

- Título en Ciencias Administrativas
- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Experiencia en atención al cliente

4.1.4.2.5. Nombre del puesto: Jefatura de medición y facturación

Naturaleza: Facturación de servicios.

Descripción del puesto

Jefatura de medición y facturación.-Dirigir las actividades de medición y facturación

Funciones y responsabilidades

- Realizar inspecciones para la verificación de datos de facturación y lectura.
- Facturar los consumos de agua potable de acuerdo a los pliegos tarifarios vigentes, en coordinación con la Sección Procesamiento de Datos.
- Mantener estadísticas mensuales de los servicios prestados por la sección.
- Realizar cambios en los catastros que sea legalmente ordenados por el Director en concordancia con la Ley y Reglamentos vigentes.
- Las demás funciones inherentes al cargo y que sean dispuestas por el Director Comercial.

Requisitos:

- Título en Ciencias Administrativas
- Creativo e innovador
- Capacidad de Comunicación
- Capacidad de Dirigir al talento humano

4.1.4.2.6. Nombre del puesto: Lectores

Naturaleza: Lectura de medidores.

Descripción del puesto

Lectura de medidores.- Tomar nota de las lecturas de cada medidor para el ingreso al sistema de facturación

Funciones y responsabilidades

- Realizar inspecciones y tomar lectura de los consumos mensuales.
- Presentar informes acerca de las lecturas y del trabajo realizado.
- Las demás funciones inherentes al cargo y que sean dispuestas por el Director Comercial o por la Jefatura de Medición y Facturación.

Requisitos:

- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Título de segundo nivel o superiores

Nombre del puesto: Cortes.

Naturaleza: Suspensión del servicio de agua potable por falta de pago.

Descripción del puesto

Cortes.- Suspender el servicio de agua potable con el objetivo de que el usuario cumpla con su contrato de pago.

Funciones y responsabilidades

- Realizar los cortes del servicio de agua potable a los usuarios que se encuentran en mora.
- Presentación de informes acerca de los cortes realizados por el personal.
- Las demás funciones inherentes al cargo y que sean dispuestas por el Director Comercial o por la Jefatura de Medición y Facturación.

Requisitos:

- Capacidad de comunicación
- Proactivo

- Título de segundo nivel o superiores

4.1.4.2.7. Nombre del puesto: Reconexiones

Naturaleza: Reconexión el servicio de agua potable.

Descripción del puesto

Reconexiones.- Reconectar el servicio de agua potable al usuario que ha cumplido con el pago.

Funciones y responsabilidades

- Realizar las reconexiones del servicio de agua potable.
- Presentar informes acerca de las reconexiones realizadas.
- Las demás funciones inherentes al cargo y que sean dispuestas por el Director Comercial o por la Jefatura de Medición y Facturación.

Requisitos:

- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Título de segundo nivel o superiores

4.1.4.2.8. Nombre del puesto: Chofer de tanquero

Naturaleza: Encargado del camión tanquero

Descripción del puesto

Chofer de tanquero.- Trasladarse con el camión tanquero en donde se solicite este servicio

Funciones y responsabilidades

- Distribuir el líquido vital en donde se solicite el servicio.

- Es responsable de la unidad asignada.
- Presentar un informe de su labor.

Requisitos:

- Chofer Profesional
- Capacidad de comunicación
- Proactivo

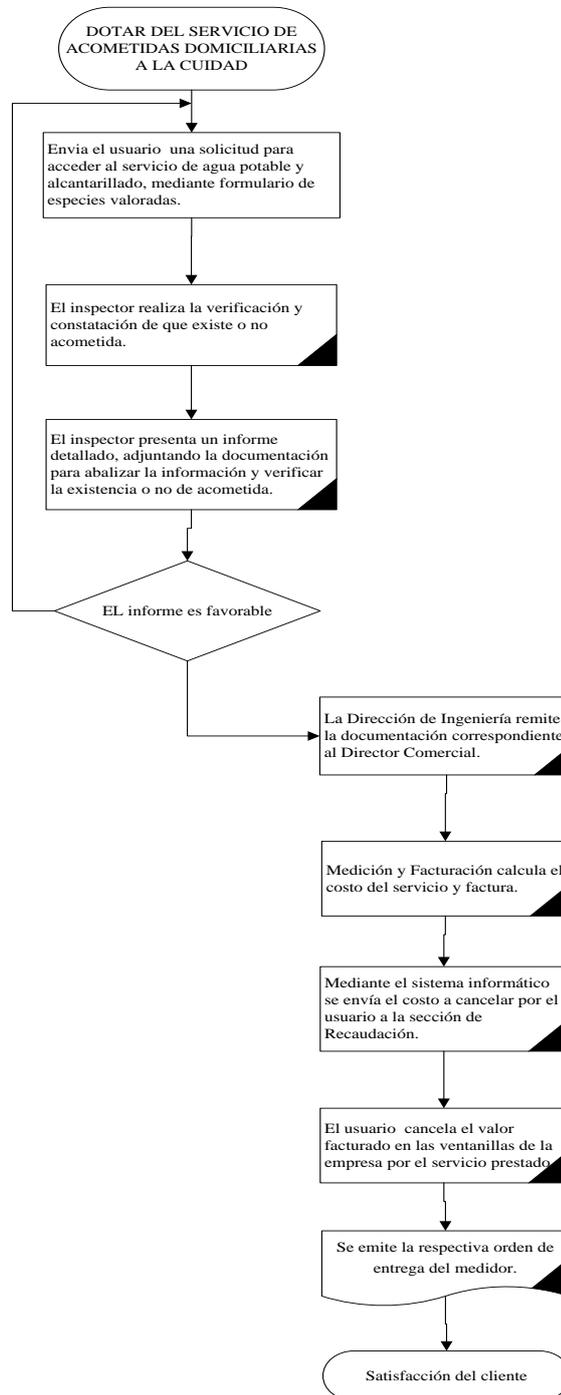
4.1.4.3. Procesos de Mejora enfocada al cliente

4.1.4.3.1. Flujogramas

4.1.4.3.1.1. Proceso de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad

El cliente presenta una solicitud expresando que desea acceder al servicio de agua potable y alcantarillado, luego un inspector realiza la verificación y constatación de que existe o no acometida, el inspector emite un informe el cual servirá para que la dirección de comercialización autorice a la sección de medición y facturación la dotación del servicio, siendo necesario que el usuario canécele el valor correspondiente, terminando con la instalación del servicio.

Gráfico N° 25: Proceso actual de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Facilitar al usuario adquirir el servicio de agua potable.

Alcance: 40.000 usuarios

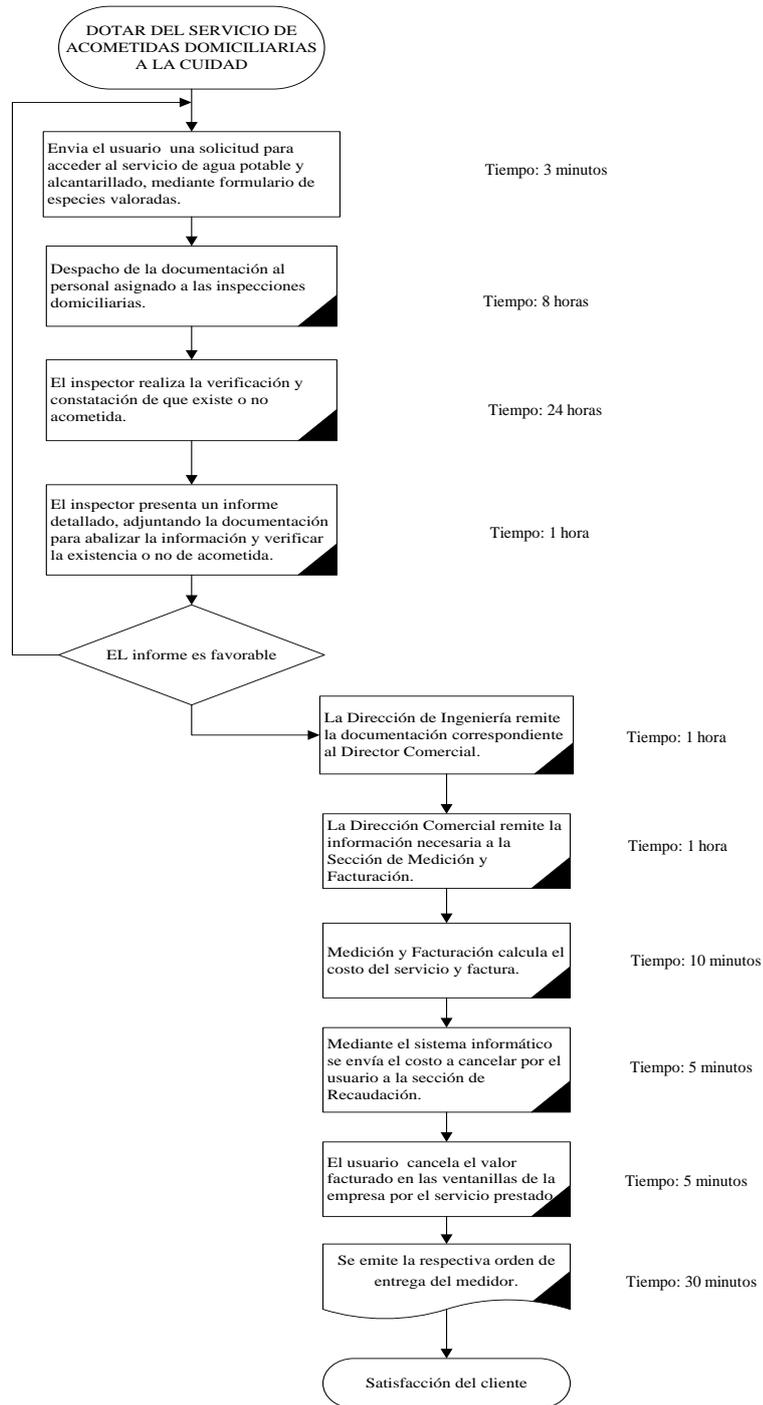
Tabla N° 27: Proceso propuesto de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Atención al Cliente Medición y Facturación Dirección de Ingeniería Dirección Comercial Medición y Facturación Recaudación	1	- Solicitud por parte del usuario que desea acceder al servicio de agua potable y alcantarillado, mediante formulario de especies valoradas.
	2	- Despacho de la documentación al personal asignado a las inspecciones domiciliarias.
	3	- El inspector realiza la verificación y constatación de que existe o no acometida.
	4	- El inspector presenta un informe detallado, adjuntando la documentación a la Dirección de Ingeniería, para que abalice la información y se proceda a la verificación de la existencia o no de acometida.
	5	- Si el informe es favorable.
	6	- La Dirección de Ingeniería remite la documentación correspondiente al Director Comercial.
	7	- Se informa al usuario si existe o no factibilidad.
	8	- La Dirección Comercial remite la información necesaria a la Sección de Medición y Facturación.
	9	- Medición y Facturación calcula el costo del servicio y factura.
	10	- Mediante el sistema informático se envía el costo a cancelar por el usuario a la sección de Recaudación.
	11	- El usuario cancela el valor facturado en las ventanillas de la empresa por el servicio prestado.
	12	- Luego de que el usuario cancela el costo facturado, se emite la respectiva orden de entrega del medidor.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 26: Proceso propuesto de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad lo lidera la dirección de comercialización de la EMAPAR, el cual es el encargado de proporcionar los medios y los recursos necesarios para tal fin.

b. Política y Estrategia

- Política

Dar una atención y servicio eficiente y de calidad propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Se presentaran los informes correspondientes así como se realizarán las inspecciones necesarias para la dotación del servicio.

c. Personas

Las personas que intervienen en el proceso de dotación del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad son el personal de servicio al cliente, medición y facturación y el director de comercialización.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir la dotación del servicio son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación y trabajo conjunto con el resto departamentos de la empresa

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del usuario al tener el servicio de acometidas domiciliarias.

f. Resultados en las personas

Se realizarán reuniones de trabajo con el personal inmerso en este proceso con el fin de evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades o cuellos de botellas existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Se realizarán encuestas o estudios, con el fin de identificar si se está logrando alcanzar el objetivo de que toda la población de Riobamba cuente con los servicios de agua potable y alcantarillado y como este proceso ha logrado mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

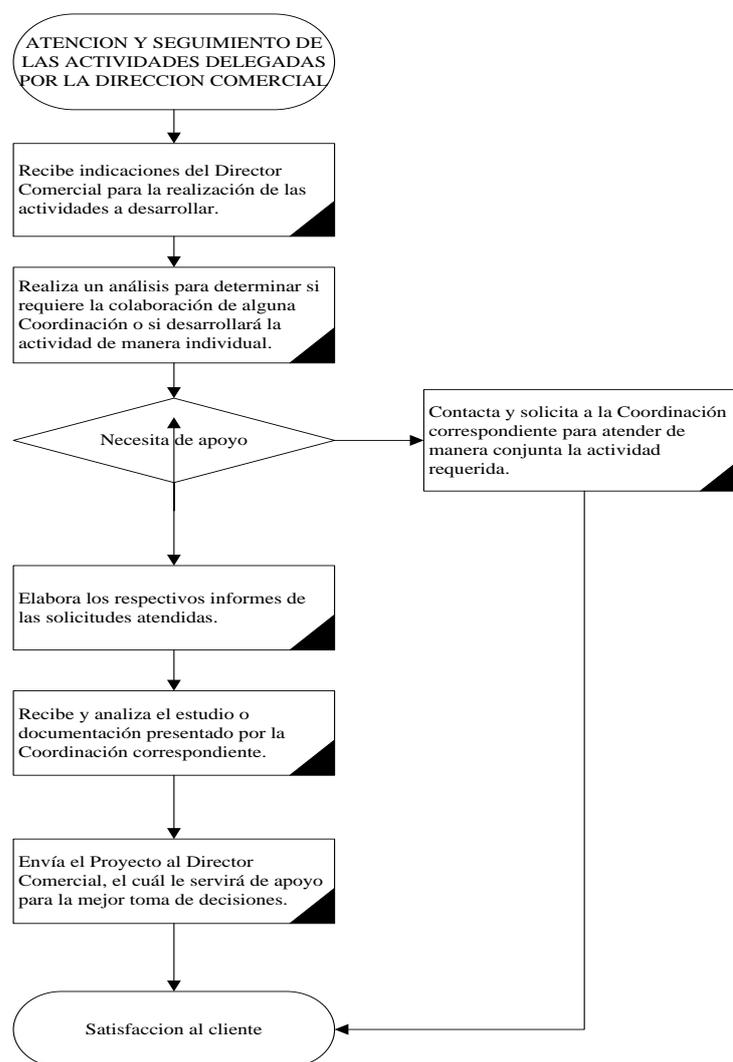
h. Resultados clave

La dirección realizará un análisis de cuántos nuevos ciudadanos cuentan con la dotación del servicio de acometidas domiciliarias, este análisis se lo realizará de manera periódica con el fin de saber en qué medida se alcanzaron las metas planteadas.

4.1.4.3.1.2. Proceso de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección comercial.

Recibe indicaciones del Director Comercial para la realización de las actividades a desarrollar. Además análisis para determinar si requiere la colaboración de alguna Coordinación de la EP-EMAPAR, o si desarrollará la actividad de manera individual y recopila y analiza la información relacionada al asunto turnado.

Gráfico N° 27: Proceso actual de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Asistir las actividades desarrolladas por la dirección.

Alcance: Área administrativa

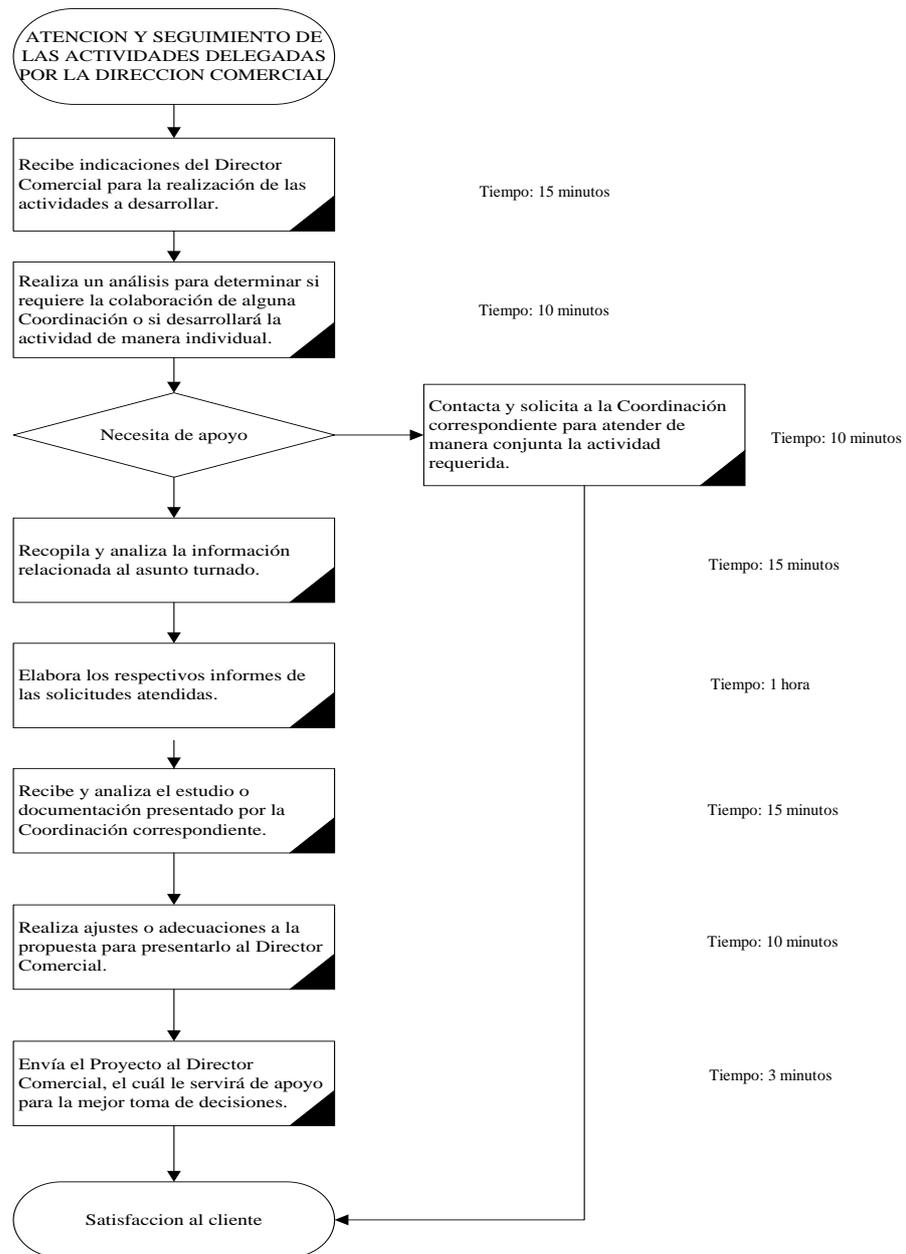
Tabla N° 28: Proceso propuesto de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Secretaría Comercial	1	- Recibe indicaciones del Director Comercial para la realización de las actividades a desarrollar.
	2	- Realiza un análisis para determinar si requiere la colaboración de alguna Coordinación de la EP-EMAPAR, o si desarrollará la actividad de manera individual.
Coordinación Responsable	3	- En caso de requerir apoyo, contacta y solicita a la Coordinación correspondiente para atender de manera conjunta la actividad requerida por la Dirección de Comercialización de la Empresa.
Secretaría Comercial	4	- Recopila y analiza la información relacionada al asunto turnado.
	5	- Elabora los respectivos informes de las solicitudes atendidas.
Coordinación Responsable	6	- Recibe y analiza el estudio o documentación presentado por la Coordinación correspondiente.
	7	- Realiza ajustes o adecuaciones a la propuesta para presentarlo al Director Comercial.
	8	- Envía el Proyecto al Director Comercial, el cuál le servirá de apoyo para la mejor toma de decisiones.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 28: Proceso propuesto de atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso Atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección está liderado por el director comercialización de la EMAPAR, siendo este la persona a cargo del departamento y quien plantea la agenda de trabajo en este proceso.

b. Política y Estrategia

- Política

Dar una atención y servicio eficiente y de calidad propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

La persona frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de las labores encomendadas así como del estado de cada uno de los procesos que se generan desde las distintas áreas hacia la dirección y viceversa.

c. Personas

La persona al frente del proceso atención y seguimiento de las actividades delegadas por la dirección es la secretaria comercial cuya responsabilidad es dar cumplimiento y respuesta oportuna a los asuntos autorizados por la Dirección Comercial en coordinación con las áreas.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con las distintas áreas y departamentos de la empresa

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo al ser atendidos sus requerimientos de manera efectiva.

f. Resultados en las personas

Se realizarán reuniones periódicas con el personal inmerso en este proceso con el fin de evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Se realizará un análisis de cómo este proceso contribuye a solucionar los problemas de los clientes externos, mejorando así la calidad de vida.

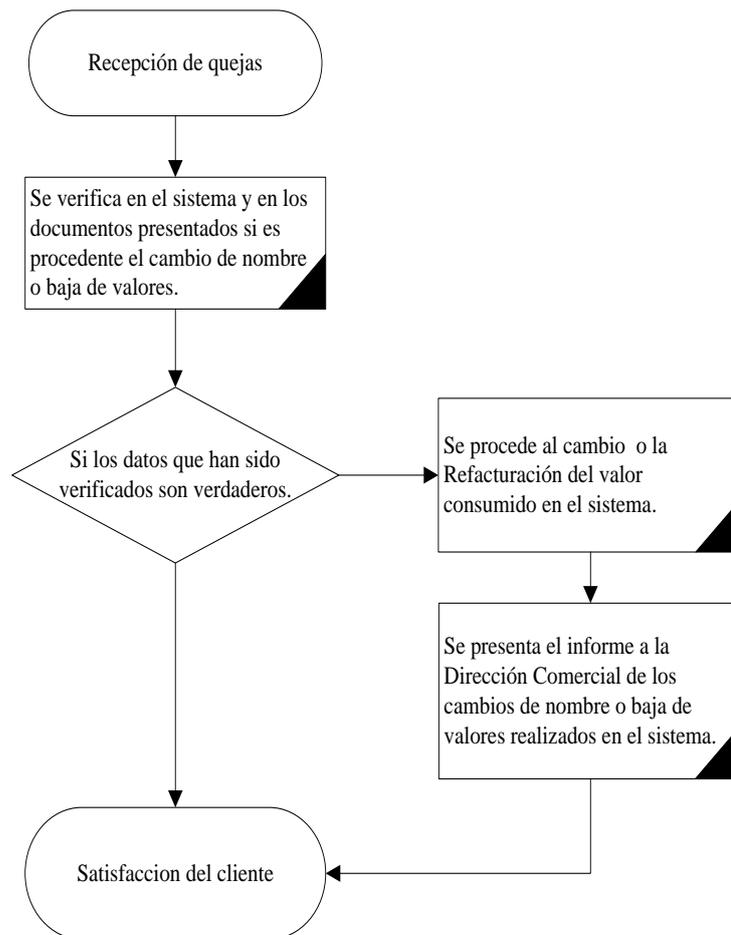
h. Resultados clave

Se realizarán encuestas con el fin de saber un estimado de cuántos trámites son receptados y despachados en el departamento de comercialización, con respecto al usuario.

4.1.4.3.1.3. Proceso de recepción de quejas

El usuario debe presentar las quejas mediante formulario u oficio dirigido a la Gerencia General y este pasa a la dirección de comercialización en donde se analiza la queja para su autorización.

Gráfico N° 29: Proceso actual de recepción de quejas



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Solucionar los problemas que tienen los usuarios con el servicio.

Alcance: Técnico - administrativo

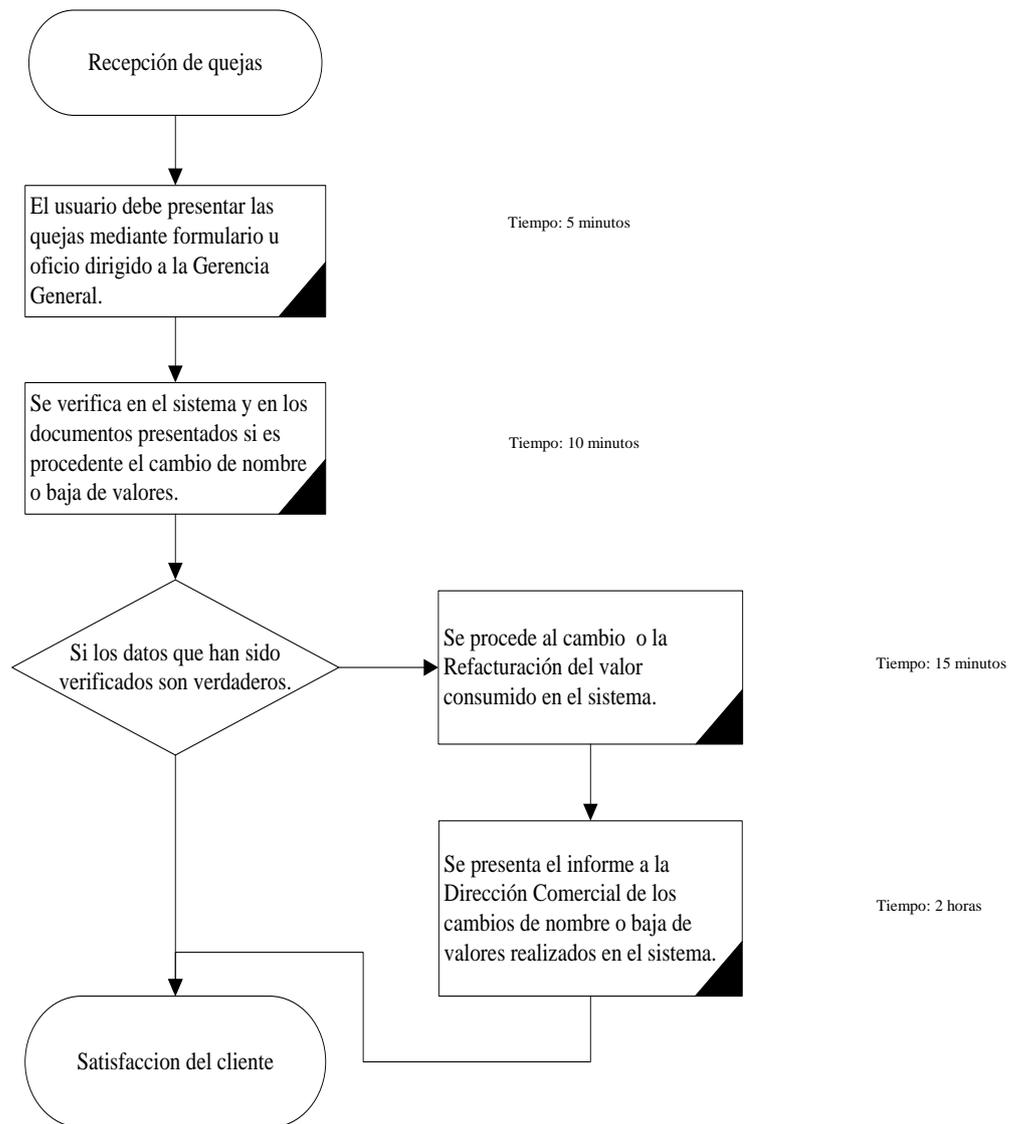
Tabla N° 29: Proceso propuesto de recepción de quejas

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Atención al Cliente Jefatura de Atención al Cliente	1	- El usuario debe presentar las quejas mediante formulario u oficio dirigido a la Gerencia General.
	2	- Se verifica en el sistema y en los documentos presentados si es procedente el cambio de nombre o baja de valores.
	3	- Si los datos que han sido verificados son verdaderos.
	4	- Se procede al cambio o la Refacturación del valor consumido en el sistema.
	5	- Se presenta el informe a la Dirección Comercial de los cambios de nombre o baja de valores realizados en el sistema.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 30: Proceso propuesto de recepción de quejas



Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso de recepción de quejas, está liderado por la Jefatura de servicio al cliente, el cual dirige las actividades de recepción de quejas e inquietudes así como de inspecciones.

b. Política y Estrategia

- Política

Dar una atención y servicio eficiente y de calidad propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

El personal de atención al cliente es el encargado de cumplir el proceso de atención al cliente, en donde estos se encargan de receptor las quejas e inquietudes del cliente externo.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con la jefatura de atención al cliente.

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo al ser atendidos sus requerimientos de manera efectiva.

f. Resultados en las personas

Se realizarán reuniones con el personal inmerso en este proceso con el fin de evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Resolver las quejas e inquietudes para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

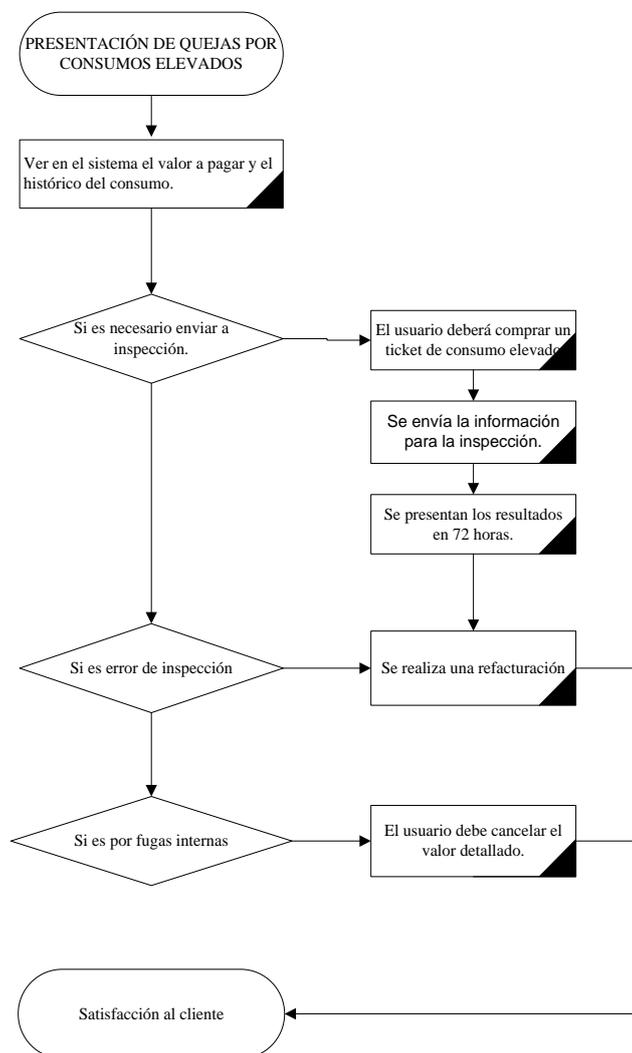
h. Resultados clave

Realizar un análisis periódico de cuántas quejas son recibidas y cuántas han sido atendidas de manera eficiente y oportuna.

4.1.4.3.1.4. Proceso de presentación de quejas por consumos elevados.

Se inicia con la verificación del número de cuenta del usuario de ahí se procede a verificar en sistema el historial de consumo, luego se procede a enviar a un inspector a recolectar datos se presenta un informe de los posibles motivos por qué se podría haber dado la el consumo elevado, el cliente regresa y si es el caso de error de lectura se procede a la devolución y si es el caso de fuga el cliente no tiene derecho a reposición de valores.

Gráfico N° 31: Proceso actual de recepción de quejas



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Solucionar los problemas de cobros incorrectos al usuario

Alcance: Administrativo

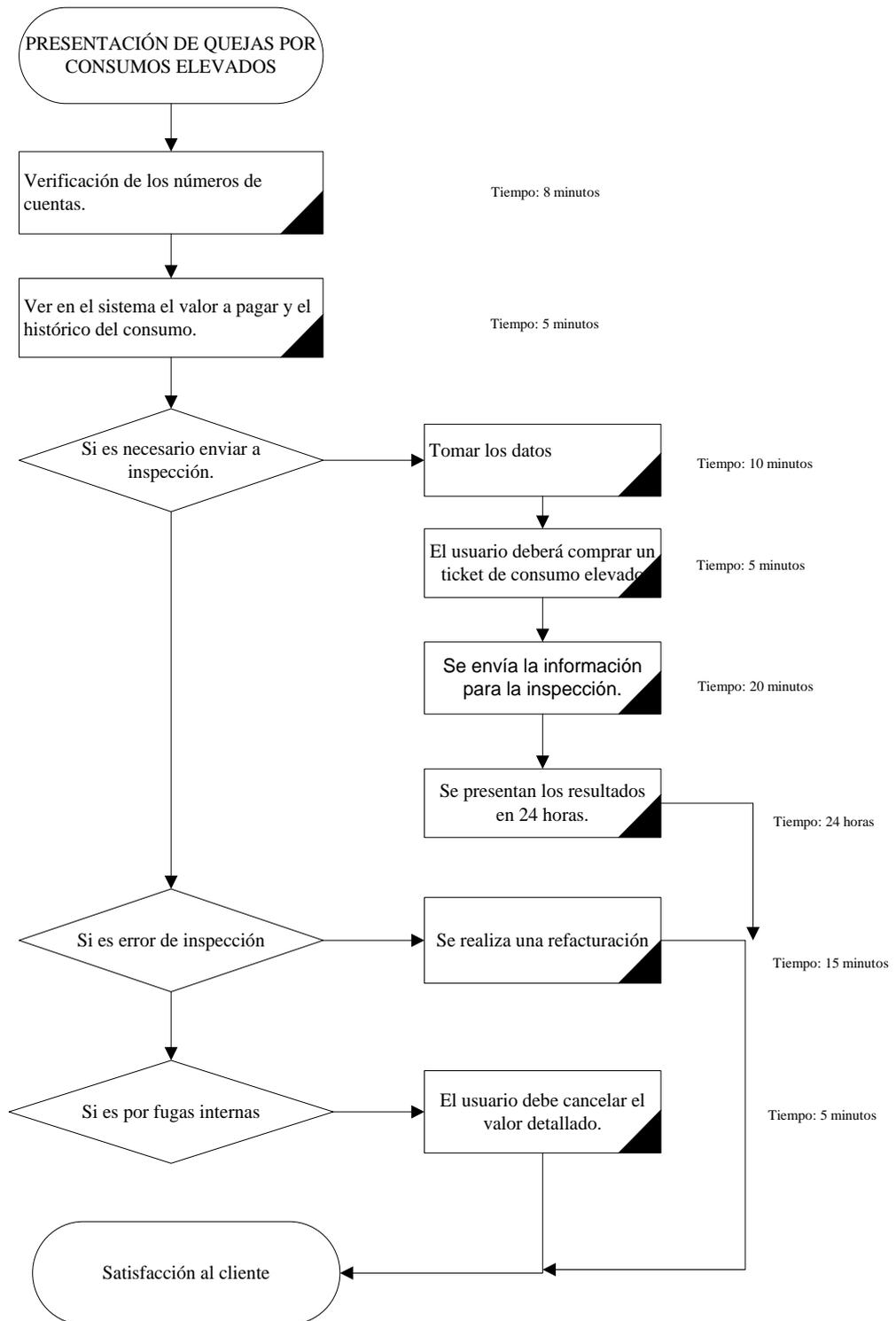
Tabla N° 30: Proceso propuesto de recepción de quejas

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Atención al Cliente	1	- Verificación de los números de cuentas.
	2	- Ver en el sistema el valor a pagar y el histórico del consumo.
Recaudación	3	- Enviar a inspección o re facturación (dependiendo).
	4	- Si es necesario enviar a inspección: Tomar los datos Comprar ticket de consumo elevado
Atención al Cliente	5	- Se envía la documentación para la inspección
	6	- El usuario retorna a la empresa dentro de 24 horas por la respuesta de la inspección.
	7	- Si es un error de lectura o del medidor se realiza una re facturación.
	8	- Si es por fugas internas debe pagar el valor que se detalle.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 32: Proceso propuesto de recepción de quejas



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso de recepción de quejas por consumos elevados, el liderazgo está al frente la Jefatura de servicio al cliente, el cual dirige las actividades de recepción de quejas e inquietudes así como de inspecciones.

b. Política y Estrategia

- Política

Dar una atención y servicio eficiente y de calidad propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

El personal de atención al cliente es el encargado de cumplir el proceso de atención al cliente, en donde estos se encargan de receptar las quejas e inquietudes del cliente externo.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con recaudación.

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo al ser atendidos sus requerimientos de manera efectiva.

f. Resultados en las personas

Se realizarán reuniones con el personal inmerso en este proceso con el fin de evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Resolver las quejas e inquietudes para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

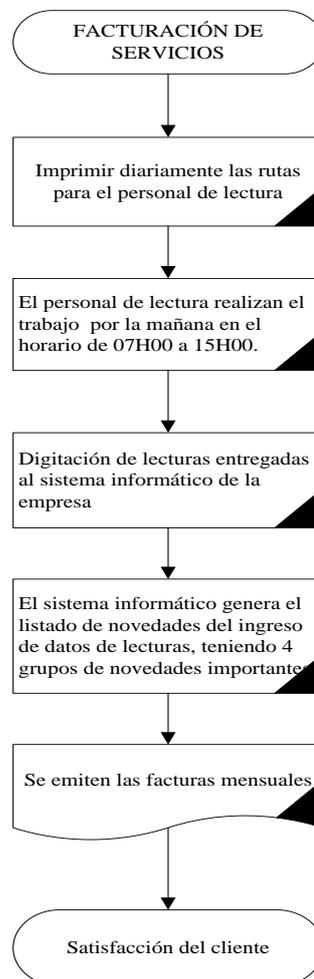
h. Resultados clave

Realizar un análisis periódico de cuántas quejas son recibidas y cuántas han sido atendidas de manera eficiente y oportuna.

4.1.4.3.1.5. Proceso de facturación de servicios.

Este proceso inicia cuando el área de medición y facturación imprime diariamente las rutas para que el personal de lectura recorra diferentes sectores siendo un promedio de 3 rutas por lector esta actividad se realizan por la mañana en el horario de 07H00 a 15H00, se procede a presentar un informe por parte de los lectores esta información es ingresada al sistema la cual genera las correspondientes facturas en donde se junta los valores pendientes de cada cuenta y genera una sola factura las cuales están listas en el sistema para cuando el usuario se acerque a la ventanilla la cancele.

Gráfico N° 31: Proceso actual de facturación de servicios



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Hacer conocer al usuario los valores a pagar por el servicio

Alcance: 40.000 usuarios

Tabla N° 31: Proceso propuesto de facturación de servicios

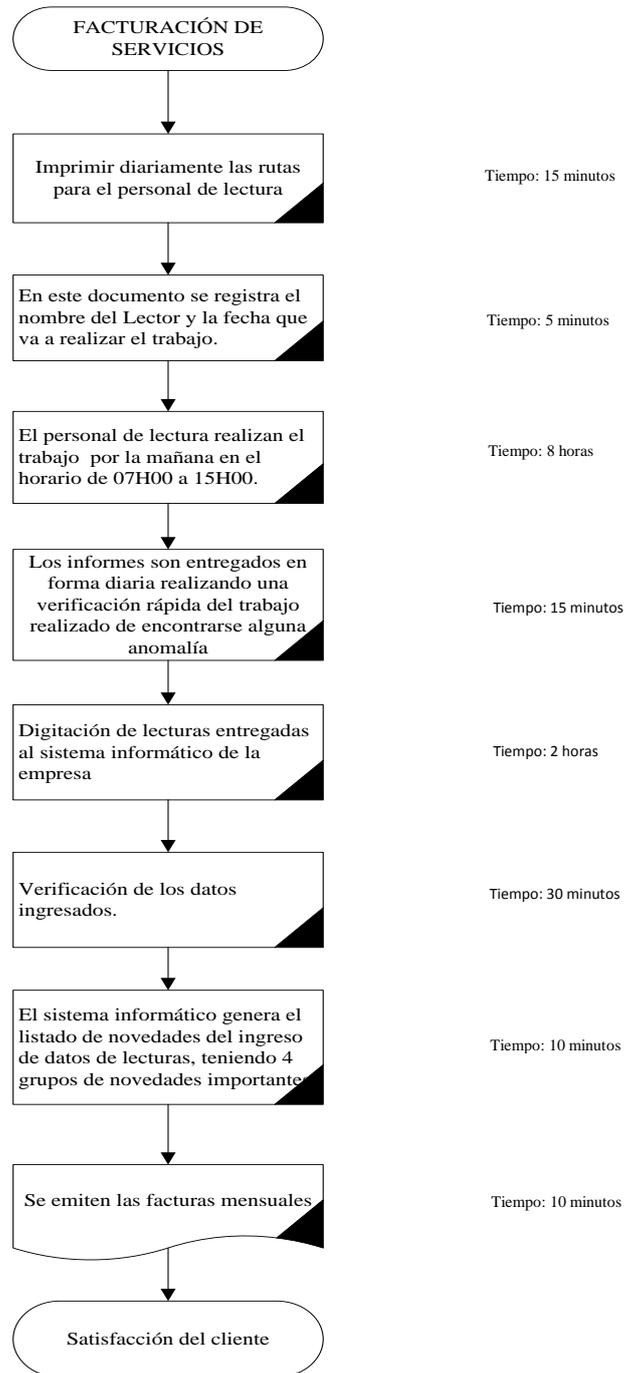
ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Medición y Facturación.	1	- La sección de medición y facturación imprime diariamente las rutas para que el personal de lectura recorra diferentes sectores siendo un promedio de 3 rutas por lector.
	2	- En este documento se registra el nombre del Lector y la fecha que va a realizar el trabajo.
	3	- El personal de lectura realizan el trabajo por la mañana en el horario de 07H00 a 15H00.
	4	- Los informes son entregados en forma diaria realizando una verificación rápida del trabajo realizado de encontrarse alguna anomalía se registra las novedades.
	5	- Digitación de lecturas entregadas al sistema informático de la empresa.
	6	- Verificación de los datos ingresados.
	7	- El sistema informático genera el listado de novedades del ingreso de datos de lecturas, teniendo 4 grupos de novedades importantes. Validación (Promedio). Ayuda a encontrar usuarios que han tenido consumo más de lo habitual para encontrar problemas o consumos altos. Validación (Esferas). Ayuda a encontrar errores en la cantidad de dígitos que tiene un medidor para marcar una lectura. Validación (Puerta cerrada). Ayuda a generar el promedio de consumos viendo el último mes no se pudo tomar 1 lectura por diversas circunstancias.

	8	<p>Validación (Puerta cerrada). Ayuda</p> <p>- Posteriormente se realiza el proceso de emisiones, este es el proceso donde se emiten las facturas mensuales:</p> <p>Emisiones de consumo: este paso realiza la creación del consumo del mes de cada cuenta generado el valor a pagar del mes en curso.</p> <p>Crear factura: Donde se junta todos los valores pendientes de cada cuenta y genera en una sola factura.</p>
	9	<p>- Las facturas emitidas o generadas en el proceso anterior están listas en ventanilla para que los usuarios procedan a cancelar su factura mensual.</p>

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 32: Proceso propuesto de facturación de servicios



Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso facturación del servicio está liderado por la Jefatura selección medición y facturación, el cual es el encargado de que se cumpla este proceso.

b. Política y Estrategia

- Política

Realizar un trabajo eficiente y responsable, propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

Los lectores y el personal que maneja el sistema informático de la empresa es el recurso humano encargado de cumplir el proceso facturación del servicio.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano.
- Recurso material y herramientas.
- Recurso económico.

Las alianzas son:

- Coordinación con Jefatura Selección Medición y Facturación.

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo al realizar un pago acorde a su consumo.

f. Resultados en las personas

Se realizaran reuniones con el personal inmerso en este proceso con el fin evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Contribuye a mejorar la calidad vida de los ciudadanos.

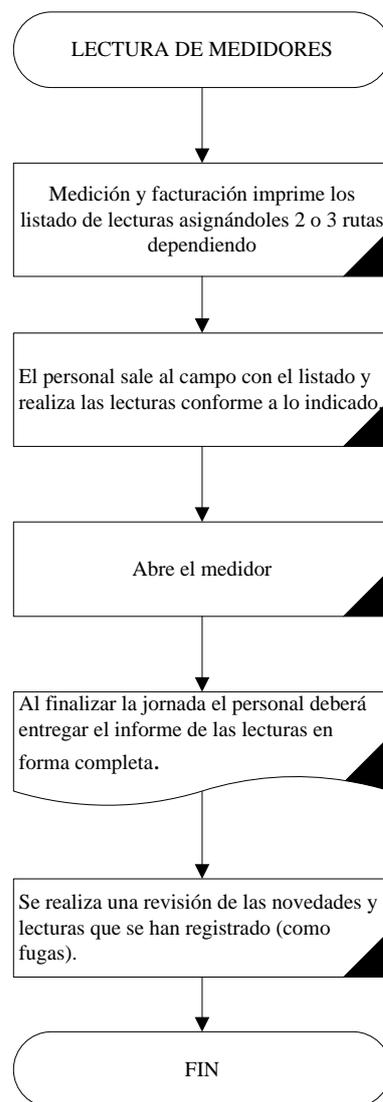
h. Resultados clave

Lecturas adecuadas y manejo eficiente de los datos en el sistema.

4.1.4.3.1.6. Proceso de lectura de medidores.

Este proceso inicia a primera hora de la mañana la sección de medición y facturación imprimir el listado de lecturas asignándoles 2 o 3 rutas dependiendo de la cantidad de usuarios que existe en cada uno de ellos. El personal sale al campo con el listado y realiza las lecturas conforme a lo indicado.

Gráfico N° 33: Proceso actual de lectura de medidores



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Realizar la lectura de cuanto consume el usuario al mes para fines de facturación

Alcance: 40.000 usuarios

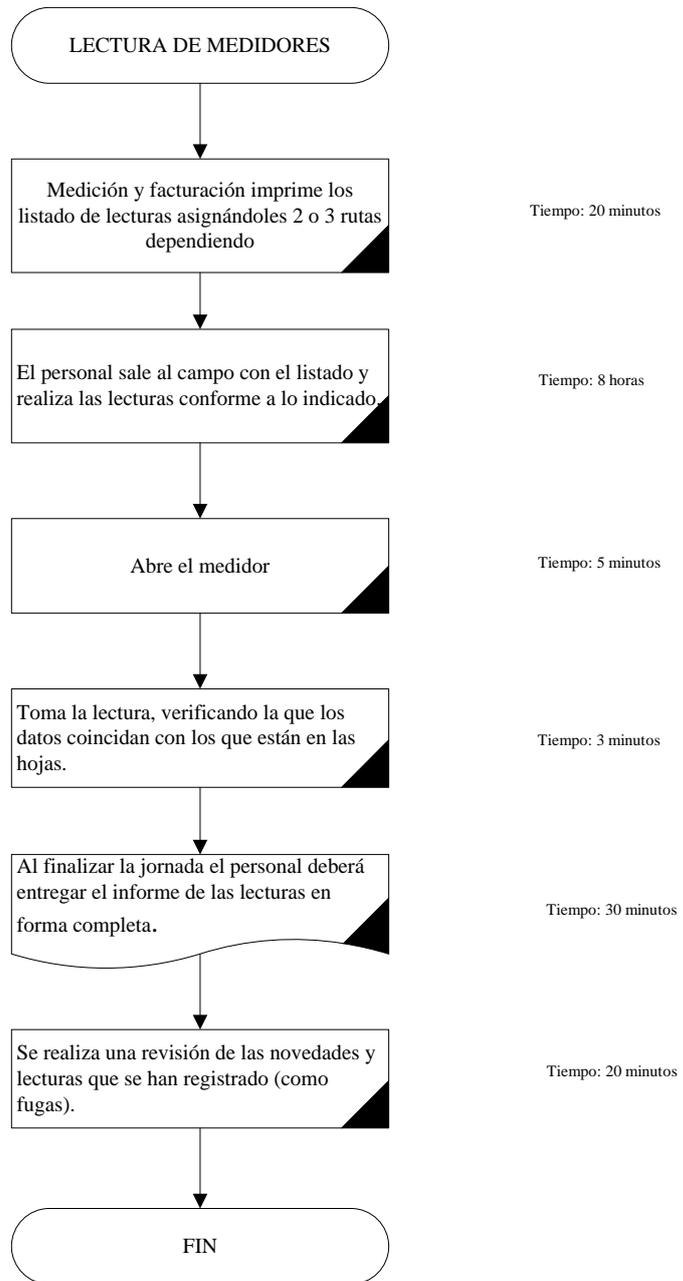
Tabla N° 32: Proceso propuesto de lectura de medidores

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Personal de Lectura	1	- A primera hora de la mañana la sección de medición y facturación imprimir los listado de lecturas asignándoles 2 o 3 rutas dependiendo de la cantidad de usuarios que existe en cada uno de ellos.
	2	- El personal sale al campo con el listado y realiza las lecturas conforme a lo indicado. Abre el medidor. Toma la lectura, verificando la que los datos coincidan con los que están en las hojas.
	3	- Al finalizar la jornada el personal deberá entregar el informe de las lecturas en forma completa.
	4	- Se realiza una revisión de las novedades y lecturas que se han registrado (como fugas).

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 34: Proceso propuesto de lectura de medidores



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

En el proceso lectura de medidores, está liderado por la Jefatura selección medición y facturación, el cual es el encargado de que se cumpla este proceso.

b. Política y Estrategia

- Política

Realizar un trabajo eficiente y responsable, propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

Los lectores es el personal encargado de cumplir el proceso facturación del servicio, en donde estos se encargan de tomar nota de los datos registrados en los medidores de los usuarios.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con Jefatura Selección Medición y Facturación.

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo al realizar un pago acorde a su consumo.

f. Resultados en las personas

Se realizaran reuniones con el personal inmerso en este proceso con el fin evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Contribuye a mejorar la calidad vida de los ciudadanos.

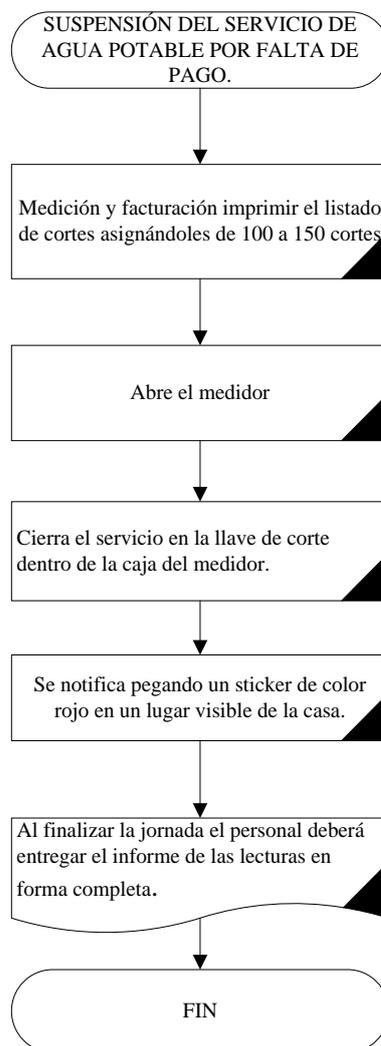
h. Resultados clave

Lecturas eficientes.

4.1.4.3.1.7. Procesos de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago

A primera hora de la mañana la sección de medición y facturación se imprime el listado de cortes asignándoles de 100 a 150 cortes, dependiendo de la cantidad de usuarios que existe, así el personal sale al campo con el listado y procede a realiza los cortes.

Gráfico N° 35: Proceso actual de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Quitar el servicio a los usuarios para que se ponga al día con sus pagos.

Alcance: 40.000 usuarios

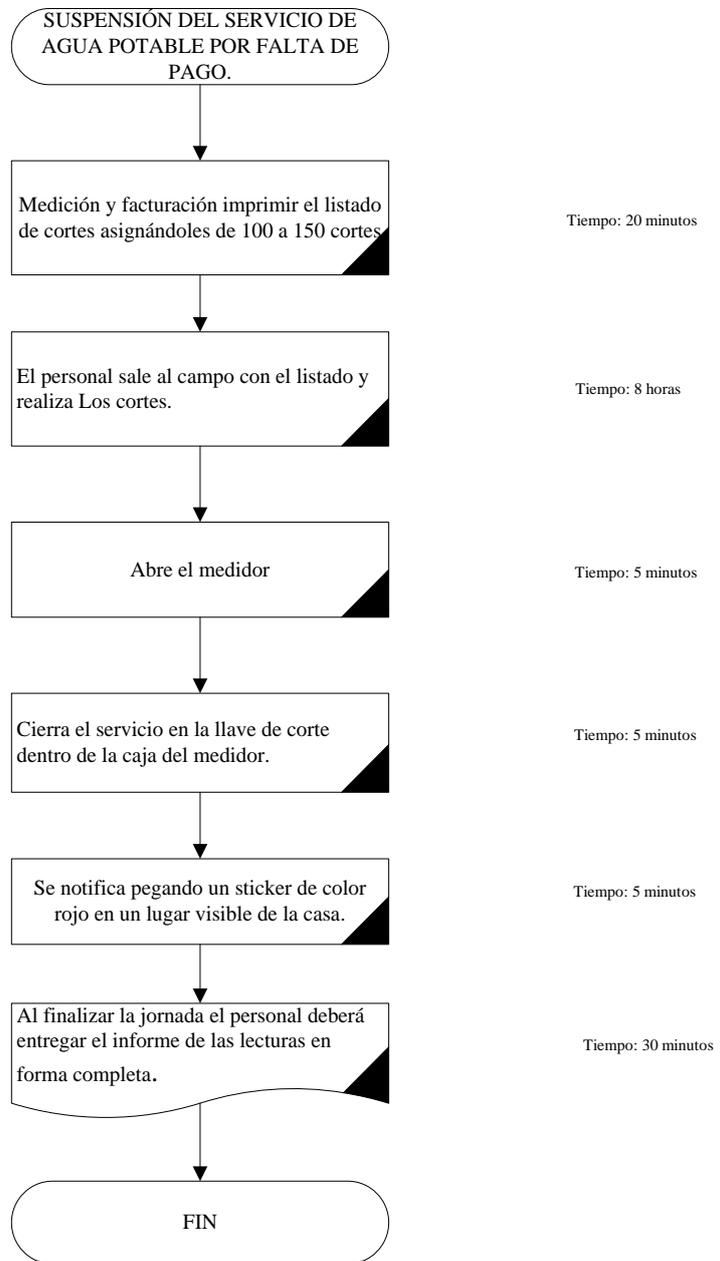
Tabla N° 33: Proceso propuesto de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Personal de Cortes	1	- A primera hora de la mañana la sección de medición y facturación imprimir el listado de cortes asignándoles de 100 a 150 cortes, dependiendo de la cantidad de usuarios que existe.
	2	- El personal sale al campo con el listado y procede a realiza los cortes: Abre el medidor. Cierra el servicio en la llave de corte dentro de la caja del medidor. Se notifica pegando un sticker de color rojo en un lugar visible de la casa.
	3	- Al finalizar la jornada de trabajo el personal asignado deberá entregar el informe de los cortes en forma completa.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 36: Proceso propuesto de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago



Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

El proceso suspensión del servicio de agua potable está liderado por la Jefatura selección medición y facturación, el cual es el encargado de que se cumpla este proceso.

b. Política y Estrategia

- Política

Realizar un trabajo eficiente y responsable, propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- Estrategia

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

El personal asignado a cortes es el encargado de suspender el servicio.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con Jefatura Selección Medición y Facturación

e. Resultados en los clientes

Que los usuarios se pongan al día en sus pagos.

f. Resultados en las personas

Se realizaran reuniones con el personal inmerso en este proceso para evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

A que todos los ciudadanos cumplamos con nuestras obligaciones y así contribuir a mejorar el servicio.

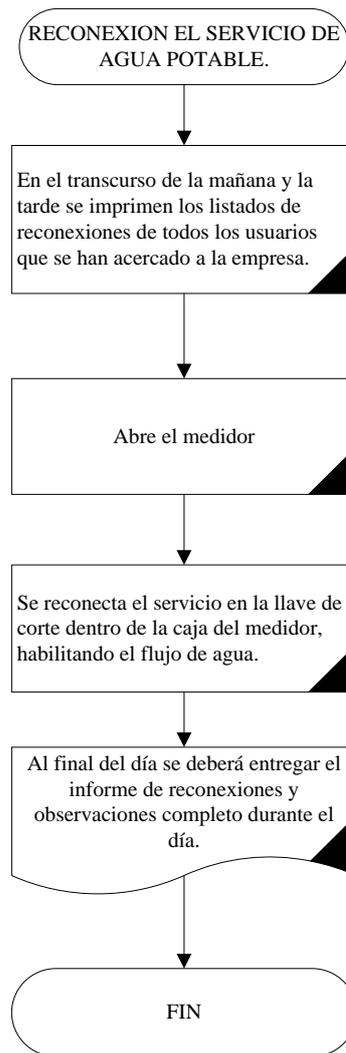
h. Resultados clave

Recuperar los valores adeudados por los usuarios.

4.1.4.3.1.8. Proceso reconexión el servicio de agua potable

En el transcurso de la mañana y la tarde se imprimen los listados de reconexiones de todos los usuarios que se han acercado a la empresa, luego el personal sale a la ciudad con el listado y realiza los cortes conforme a lo indicado.

Gráfico N° 37: Proceso actual de reconexión el servicio de agua potable



Fuente: EP-EMAPAR

Objetivo: Reconectar el servicio de agua al usuario que se le suspendió

Alcance: 40.000 usuarios

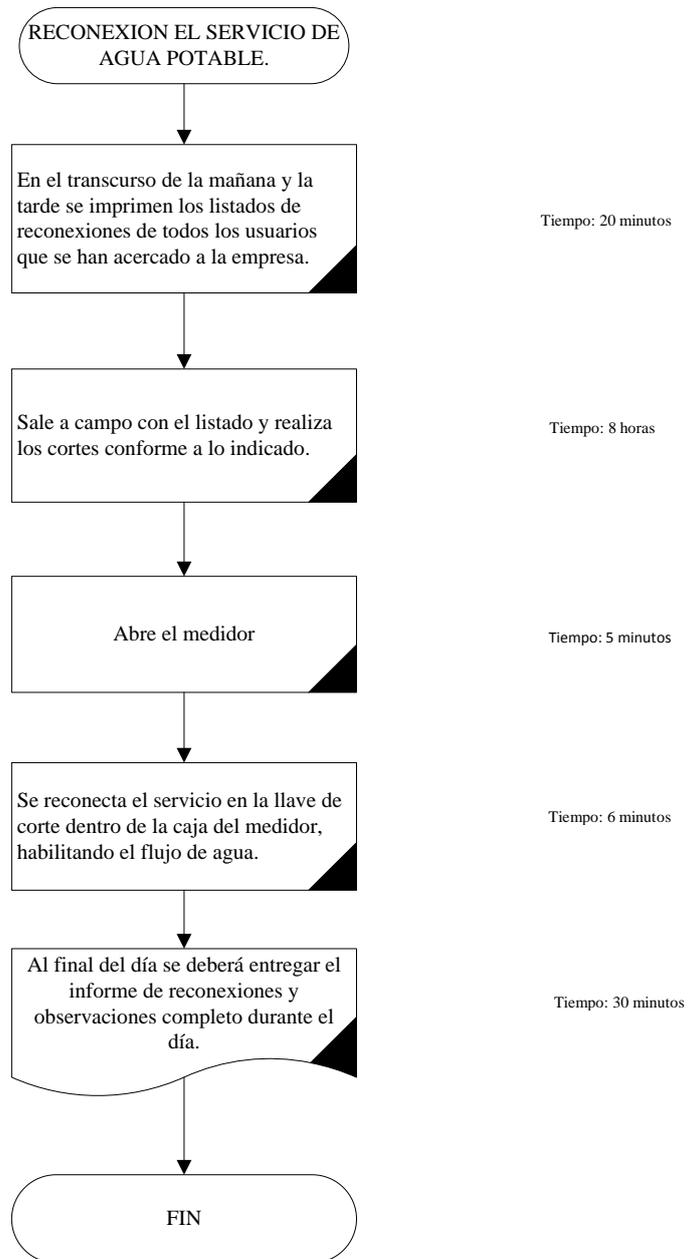
Tabla N° 34: Proceso propuesto de reconexión el servicio de agua potable

ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Personal de Reconexiones	1	- En el transcurso de la mañana y la tarde se imprimen los listados de reconexiones de todos los usuarios que se han acercado a la empresa.
	2	- Sale a campo con el listado y realiza los cortes conforme a lo indicado. Abre el medidor. Se reconecta el servicio en la llave de corte dentro de la caja del medidor, habilitando el flujo de agua.
	3	- Al final del día se deberá entregar el informe de reconexiones y observaciones completo durante el día.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Jhoselyn Román

Gráfico N° 38: Proceso propuesto de reconexión el servicio de agua potable



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Jhoselyn Román

a. Liderazgo

El proceso reconexión de agua potable está liderado por la Jefatura selección medición y facturación, el cual es el encargado de que se cumpla este proceso.

b. Política y Estrategia

- **Política**

Realizar un trabajo eficiente y responsable, propendiendo a la satisfacción plena del cliente externo.

- **Estrategia**

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores.

c. Personas

El personal asignado a reconexión es el encargado restablecer el servicio agua potable.

d. Alianzas y Recursos

Los recursos necesarios para cumplir este proceso son:

- Recurso humano
- Recurso material y herramientas
- Recurso económico

Las alianzas son:

- Coordinación con Jefatura Selección Medición y Facturación

e. Resultados en los clientes

Satisfacción del cliente externo

f. Resultados en las personas

Se realizaran reuniones con el personal inmerso en este proceso para evaluar el alcance de los objetivos y así identificar las dificultades existentes en el proceso, para esto es importante que se recojan todas las sugerencias que salgan de estas reuniones.

g. Resultados en la sociedad

Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

h. Resultados clave

Analizar si la reconexión del servicio se la ha realizado de manera oportuna y eficiente.

4.1.4.2 Plan Estratégico del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR

4.1.4.4.1 Antecedentes

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los factores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

La planeación constituye un elemento clave en la administración, incluye la selección de misiones, objetivos y acciones para cumplirlos. Requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos alternativos de acción. Existen muchos tipos de planes, como; propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programa y presupuestos.

Una vez que el administrador esté consciente de las oportunidades, este debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar premisas sobre el ambiente actual y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir, después deben preparar planes de apoyo y elaborar un presupuesto, todas estas actividades, se deben llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total, los planes deben abarcar un período suficientemente extenso para cumplir sus compromisos y además deben ser coordinados.

A pesar de que a menudo se considera a la planeación como una de las cuatro funciones administrativas, resulta más adecuado presentarla como si fuera el motor que impulsa a la organización, el liderazgo y el control de actividades.

Las organizaciones utilizan dos tipos de planes, los estratégicos, elaborados por los administradores de niveles altos y medios, que intentan lograr metas en la organización, y los operativos, que muestran cómo es que se han de implantar los planes estratégicos en las actividades de todos los días.

4.1.4.2. Identificación de los servicios que presta el departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR

Tabla N° 35: Identificación de los servicios que presta el departamento de comercialización del EP-EMAPAR

SERVICIOS	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Dotar del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad. • Atención al cliente(quejas, solicitudes, información) • Facturación o lectura • Reconexión de servicio • Cortes de servicio • Tanquero 	<p>GEOGRÁFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riobamba <p>DOTAR DEL SERVICIO DE ACOMETIDAS DOMICILIARIAS A LA CUIDAD</p>

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.4.3. Descripción de los servicios del departamento de comercialización de la EP-EMAPAR

Dotar del servicio de acometidas domiciliarias a la ciudad.

Dotar del servicio de acometidas a la ciudad es una de los principales servicios que presta el departamento de comercialización del al empresa EP-EMAPAR, el cual

consiste en proporcionar del servicios de agua potable al ciudadano que lo solicita, con respectiva instalación de medidor

Atención al cliente (quejas, solicitudes, información)

La atención al cliente es otro de los servicios de vital importancia para el departamento de comercialización así como para la empresa ya que aquí es donde se receptan las solicitudes, quejas e inquietudes de los usuarios que llegan a la empresa en busca una solución a sus requerimientos.

Facturación o lectura

El departamento de comercialización se encarga de la lectura de los medidores de agua potable el consiste en tomar los datos de consumo mensual de los usuarios, la cual será utilizada para la facturación de consumo.

Reconexión de servicio

El departamento de comercialización se encarga de restablecer el servicio de agua potable a los ciudadanos que por uno u otro motivo se encuentra en morosidad de sus obligaciones con la empresa EP-EMAPAR.

Cortes de servicio

Cuando un usuario de la empresa EP-EMAPAR, no paga sus facturas durante tres meses o más consecutivos el departamento de comercialización se encarga de suspender el servicio al usuario hasta la cancelación de los haberes pendientes.

Tanquero

El departamento de comercialización de la EP-EMAPAR tiene como servicio adicional la distribución del líquido vital por medio de sus camiones tanqueros en sectores en donde no llega el servicio de agua potable o cuando el servicio es interrumpido por razones técnicas o si el usuario solicitara este servicio.

4.1.4.4. Matriz de Implicados

Tabla N° 36: Matriz de Implicados

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Directorio de la Empresa EP-EMAPAR Gerente de la Empresa EP-EMAPAR Otros departamentos de la empresa Cliente Interno Cliente Externo	<ul style="list-style-type: none">• Aprueba planes, presupuestos y cambios de carácter ejecutivo.• Es el encargado de poner en marcha el plan general operativo de la empresa así como de la distribución del presupuesto para cada departamento.• El trabajo conjunto entre los diferentes departamentos es de vital importancia para el adecuado desenvolvimiento de la empresa.• Son los encargados de prestar los diferentes servicios dentro del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR• Son todos los ciudadanos que utilizan el servicio de agua potable en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.4.4.5. Análisis Externo

Tabla N° 37: Análisis Externo

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
F.1	1. Aumento de nuevos hogares riobambeños	CRECIMIENTO	Crecimiento de la organización	Contratación de personal
F.2	2. Conocer y analizar diferentes sistemas de gestión comercial de otras empresas de agua potable del resto del país.	NULA	Cliente Interno capacitado	Convenio con otros municipios con el fin de conocer sistemas eficientes comercialización de agua.
F.3	3. Conocer el sentir ciudadano con respecto a los servicios que presta la dirección de comercialización	Regular	Satisfacción plena del cliente externo	Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente
F.4	4 Incumplimiento de las normativas legales.	En ocasiones	Contraloría General del Estado	Establecer políticas que sancionen el incumplimiento de las normas legales
F.5	5. Mala gestión administrativa por parte de la dirección comercial	Inexistente	Incumplimiento de los objetivos del departamento e insatisfacción del cliente externo	Establecer estrategias de mejora continua

F.6	6. Disolución de la EP-EMAPAR por parte del municipio.	Inexistente	Desempleo	Cumplir la misión para la cual fue creada la empresa.
------------	--	--------------------	-----------	--

Elaborado por: Jhoselyn Román

Tabla N° 38: Análisis Interno

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
F.1	1. El departamento de comercialización se encuentra dentro de una infraestructura adecuada a las necesidades	Adecuada	Calidad de vida laboral	Mantener la política de mantenimiento y renovación de infraestructura e implementar nuevas tecnologías de información
F.2	2. Cuenta con personal calificado.	Permanente	Personal eficiente	Establecer un proceso de selección de personal
F.3	3. El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	Conforme	Dar servicios con facilidad	Dar mantenimiento y adquirir nuevas herramientas
F.4	4. Esta respaldo con un presupuesto necesario para cumplir sus objetivos.	Conforme	Permite ejecutar los planes, programas y proyectos	Manejar de manera eficiente el presupuesto, el cual logre financiar todas los planes,

				programas y proyectos planificados
F.5	5. No cuenta con un manual de Funciones y procedimientos	Inexistente	Al no tener una idea clara de los proceso ocasiona mala calidad en la atención al usuario	Elaborar y socializar los manuales de funciones y procedimientos
F.6	6. No existe un compromiso por parte del cliente interno.	En Aumento	Mala calidad de la atención y del servicio, baja productividad	Motivar al personal
F.7	7. Falta de agilidad en los tramites ciudadanos	En aumento	Inconformidad en el cliente externo	Analizar los procesos y eliminar los cuellos de botella
F.8	8. Inconformidad del cliente externo.	En aumento	Desprestigio	Mejorar la calidad del servicios

Elaborado por: Jhoselyn Román

4.1.4.4.6. Planificación Estratégica del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR

Tabla N° 39: Planificación Estratégica del departamento de comercialización

	1. Cliente Interno		
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	INVOLUCRADOS
Capacitación del personal	a) Convenio con otros municipios con el fin de conocer sistemas eficientes comercialización de agua. b) Establecer programas de capacitación anuales	Desempeño Laboral Desempeño Laboral	Director comercial y gerente de la EP-EMAPAR Director de comercialización y jefes de área
Motivación del personal	a) Establecer actividades que contribuyan a la motivación personal y profesional	Desempeño Laboral	Director comercial y gerente de la EP-EMAPAR
Potenciar la comunicación	a) Recepción de información: recoger iniciativas del personal b) Realizar un cronograma de reunión con el personal	Desempeño Laboral Desempeño Laboral	Director comercial y gerente de la EP-EMAPAR Director de comercialización y jefes de área
	2. Cliente Externo		
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	INVOLUCRADOS
Implementar manuales	a) Actualizar el manual de funciones b) Actualizar el manual de Procedimientos c) Socializar los manuales	Personal idóneo Agilidad de los procesos Conocimiento de los manuales.	Director comercial Director comercial Director de comercialización y jefes de área

	dentro del departamento de comercialización		
Organigramas	<ul style="list-style-type: none"> a) Socializar el organigrama estructural b) Socializar el Organigrama funcional 	<p>Conocimiento</p> <p>Conocimiento</p>	<p>Director comercial</p> <p>Director comercial</p>
Proceso de la excelencia basado en el modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitar al personal acerca del proceso de mejora continua b) Establecer políticas de calidad c) Establecer procesos de evaluación cliente interno y externo 	<p>Satisfacción cliente externo</p> <p>Satisfacción cliente externo</p> <p>Satisfacción cliente externo</p>	<p>Director comercial y jefes de área</p> <p>Director comercial</p> <p>Director comercial</p>

Elaborado por: Jhoselyn Román

CONCLUSIONES

- Luego de analizar la situación actual del departamento de comercialización de la empresa EP-EMAPAR se concluyó que 57% de los usuarios califica la atención y servicio del departamento entre mala y deficiente siendo estos indicadores un elemento sustancial para establecer estrategias de mejora de la eficiencia de los servicios que brinda este departamento así como también se estableció que es necesario realizar estrategias de mejora con respecto al cliente interno como remuneración en donde existe una inconformidad 57.14%, con respecto a los ascensos existe una inconformidad 71% de los empleados y además es necesario establecer programas de capacitación, al mejorar estos aspectos se lograra el camino para la calidad de vida laboral.
- El Sistema de Gestión facilita el desempeño del talento humano, basándose principalmente en el diseño de un manual de procesos, manual de funciones y el establecimiento estrategias que servirán de guía para realizar las distintas actividades que se desarrollan dentro del departamento permitiendo que se alcancen los objetivos con menos dificultad y entregando un servicio de calidad al cliente externo.
- Al establecer un modelo de mejora continua de los procesos estamos implantando una herramienta que nos ayudara en la planificación, ejecución y control de cada uno de los procesos que existen dentro del departamento así como poderlos evaluar y poder establecer estrategias tanto preventivas como correctivas con el fin de que estos procesos sean eficientes y generen satisfacción al cliente interno y externo.

RECOMENDACIONES

- Es de gran importancia que la institución realice periódicamente evaluaciones en cuanto a satisfacción del cliente externo, permitiendo obtener una información para aplicar medidas correctivas y de mejora permitiendo que el departamento se desarrolle en todos los ámbitos.
- Es recomendable que se difunda dentro de la empresa la propuesta del Sistema de Gestión realizado, para que de esta manera no sea diseñado solo en el Área de Comercialización sino también en los demás departamentos que se encuentran en la empresa.
- Al implantar el modelo de mejora de los procesos es necesario que este sea trabajado en conjunto por todos quienes conforman el departamento de comercialización de la EP-EMAPAR, ya que solo así se lograr identificar de manera precisa los problemas y aciertos que tiene cada uno de los procesos que conforma el departamento y poder establecer estrategias y cambios claves que le permitirán lograr la eficiencia y consecuentemente la satisfacción plena del cliente interno y externo.

BIBLIOGRAFÍA

- (2008). En I. O. Aramayo, *Manual de Planificación Estratégica* (pág. 21). Mexico.
- B, R. (2005). *Bibliovirtual*. Recuperado el Noviembre de 2014, de
- Barghe. (2005). Recuperado el Noviembre de 2014, de bibliovirtual:
- (2007). En C. Fernando, *Sistemas Y Procedimientos Contables*.
- (2006). En J. G., *Administración Contemporánea* (pág. 12).
- (2006). En M. y. García., *Fundamentos de la Administración* (pág. 44).
- (2011). En S. y. Hernandez y Rodriguez, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (págs. 2,3,58).
- (2008). En D. Hurtado, *Sistema de Gestión* (pág. 20).
- (2007). En C. I., *Administración de Recursos Humanos* (pág. 94).
- (2009). En M. A. Jaime Beltran, *Guía para la Gestión Basada en Procesos* . Andalucía : IAT 2002.
- (2006). En G. Jones, *Administración Contemporánea* (pág. 8).
- (2007). En J. Newstron, *Comportamiento Humano en el trabajo* .
- Nunes, E. P. (2013). *La Gestión Comercial . Economía y Negocios* .
- (2008). En R. C. Perez, *La Gestión por Procesos*. Madrid: Centro de Investigación de España.
- (2012). En J. E. Prieto Herrera, *Gestión Estratégica Organizacional* (pág. 86).
- (2005). En S. P. Robbins, *Administración* (pág. 07).
- (2010). En H. v. Rompuy, *l Modelo EFQM de Excelencia*.
- (2006). En Terry, *Principios de la Administración* (pág. 90).
- (2009). En D. H. Thoma, *Recursos tecnológicos externos y compartidos*.

LINCKOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de Excelencia-Empresarial:
<http://www.excelencia-empresarial.com/index.html>
- <http://bibliovirtualujap.wordpress.com/2013/05/teg-ho-men-lam.pdf>
- <http://bibliovirtualuajap.files.wordpress.com/Gestion-Empresarial-Aplicadas.pdf>.
- Bibliovirtual*. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://www.bibliovirtualujap.files.wordpress.co>

Editorial CECSA. (2006). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://bibliovirtuallujap.files.wordpress.co/principios administrativos>

Gestion de Personal Blog. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://gestiondepersonaldued.blogspot.com/2010/07/la-planeacion-estrategica-en-el.html>

(2010). En G. H..

Instituto Andaluz de Tecnologia, J. B. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de www.centrosdeexcelencia.com:

<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

(1994). En D. B. J., *Estrategia de la investigación descriptiva*.

sinap-sys. (s.f.). Recuperado el Nobiembre de 2014, de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz Axiológica

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	OTROS DEPARTAMENTOS
RESPECTO	❖	❖	❖	❖	❖
HONESTIDAD	❖	❖	❖	❖	❖
RESPONSABILIDAD	❖	❖	❖	❖	❖
COMPROMISO	❖		❖	❖	❖
COOPERACIÓN	❖	❖	❖	❖	❖
EQUIDAD	❖		❖	❖	❖

Elaborado por: Jhoselyn Román

Anexo N° 2: Matriz Impacto Ocurrencia externo

OCURRENCIA	ALTA	F.1, F.3, F5, F6	F.4	
	MEDIA	F.2		
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO			

Elaborado por: Jhoselyn Román

Anexo N° 3: Matriz Impacto Ocurrencia Interno

OCURRENCIA	ALTA	F.2, F3, F.7, F8	F.6	
	MEDIA	F5	F.1	
	BAJA	F4,		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO			

Elaborado por: Jhoselyn Román

Anexo N° 4: Formulario de Fugas de Agua Potable

DATOS SOLICITUD

Nombre:		Teléfono:	
Sector:		Departamento:	
Red:		Tiempo aprox:	
Fecha Sol:		Hora Sol:	

ARREGLO

Fecha Arreglo:		Hora Arreglo:	
Descripción:		Tipo:	
Observación:		Medidor:	

Clase de tubería:

PVC
 Asbesto Cemento
 Manguera Flex
 Otro

Clase de Calzada:

Asfalto
 Adoquín
 Tierra

Responsable Técnico: Estado:

Responsable de Cuadrilla:

Materiales	Unidad	Cant.

FIRMA USUARIO

FIRMA TÉCNICO

Anexo N° 5: Taponamientos de Alcantarillado

DATOS SOLICITUD

Nombre:

Teléfono:

Departamento:

Sector:

Red:

Fecha Sol: (dd/mm/aaaa)

Hora Sol: (hh:mm)

ARREGLO

Fecha Arreglo: (dd/mm/aaaa)

Hora Arreglo: (hh:mm)

Descripción:

Observación:

Tipo:

Medidor:

Medidas de Excavación:

m m m m³

Clase de Tubería:

PVC Asbesto Cemento Manguera Fex Otro

Diámetro:

Profundidad de Tubería: m

Reposición de Asfalto:

m m m m³

Responsable Técnico: Estado:

Responsable de Cuadrilla:

Actividades pendientes:

Anexo N° 6: Formulario de toma de lecturas EP-EMAPAR

1=Normal 2=Med. Reves 3=Dañado 4=Nuevo Med 5=Med Tapado 6=Revisión Caja 7=Fuga Med. 8=Fuga Calle 9=Directo 10=Tapa Remordida 11=Catastro 13=Promedio 15=Varios 16=Categoría 17=No Marca

Red: **Distrito:** **Ruta:**

Cuenta	Sec	Cientes	Dirección	Medidor N°	#Esf	L. Ant.	Meses Deuda	Valor Deuda	Categ.	Lectura	Nov.	Obs.

Lect: Nombre - Firma: _____ **Fecha recibido:** ___/___/___ **Hora:** _____

Revisor Lecturas: Nombre – Firma: _____ **Fecha entrega:** ___/___/___ **Hora:** _____

Anexo N° 7: Formulario de cortes EP-EMAPAR

1=Normal 2=Dañado 3=S. Lectura 4=Nuevo Med 5=Rev. Caja 6=Lote 7=Retirado-Cust. 8=Directo 9=Tapa Remordida 10=Cambio
11=Terreno Deshabitado 12=Casa Deshabitada

Red: **Distrito:** **Ruta:**

Cuent	Sec	Cédula	Cliente	Dirección	Medidor N°	#Esf	L. Ant.	Meses Deuda	Valor Deuda	Cat eg.	Pagado	Fecha de Corte	Estado	Nov .	Obs .

Lect: Nombre - Firma: _____ **Fecha recibido:** ___/___/___ **Hora:** _____

Revisor Lecturas: Nombre - Firma: _____ **Fecha entrega:** ___/___/___ **Hora:** _____