

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA
CONTADOR AUDITOR
CHILLÁN**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

***“AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA
COMERCIAL DE COPELEC LTDA.”***

**MEMORIA DE TÍTULO
PARA OPTAR AL TÍTULO
DE CONTADOR AUDITOR**

**PROFESOR GUÍA
EDUARDO CASTILLO M.**

**ALUMNOS
HUGO GUTIÉRREZ V.
CHRISTIAN COLOMA R.**

CHILLÁN, OCTUBRE DE 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y SU APLICACIÓN.....	9
1. Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial.....	10
1.1 Auditoría de Márketing.....	10
1.2 Enfoques de una Auditoría de Marketing.....	11
2. Naturaleza de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial.....	12
3. Justificación de la Auditoría.....	12
4. Objetivos de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.	14
4.1 Objetivo General	14
4.2 Objetivos específicos.....	14
5. Variables que componen la Mezcla Comercial.....	15
5.1 Servicio.....	16
5.1.1 Calidad.....	16
5.1.2 Continuidad.....	16
5.1.3 Mantención.....	17
5.2 Precio.....	17
5.2.1 Tarifa.....	17
5.2.2 Facilidades.....	17
5.2.3 Descuentos.....	18
5.3 Distribución y Logística.....	18
5.3.1 Tecnología.....	18
5.3.2 Cobertura.....	18
5.3.3 Disponibilidad.....	18
5.4 Comunicación.....	19
5.4.1 Comunicación Organizacional.....	19
5.4.2 Publicidad.....	19

5.4.3 Atención y Mantenimiento de Clientes.....	19
5.5 Personal.....	20
5.5.1 Selección.....	20
5.5.2 Capacitación.....	20
5.5.3 Mantenimiento.....	21
5.5.4 Motivación.....	21
5.6 Evidencia física.....	21
5.6.1 Evidencia Periférica.....	21
5.6.2 Evidencia Esencial.....	21
5.7 Procesos.....	22
5.7.1 Procedimientos.....	22
5.7.2 Mecanismos.....	22
5.7.3 Políticas.....	22
6. Control Interno.....	23
7. Conocimiento del Control Interno del Área Comercial.....	24
8. Metodología de trabajo para desarrollar una Auditoría de Marketing enfocada a la Mezcla Comercial.....	25
8.1 Alcance y Objetivos de la Auditoría.....	25
8.2 Estudio inicial del entorno auditable.....	26
8.3 Determinación de los recursos necesarios para realizar la Auditoría.....	27
8.5 Elaboración del Plan y de los Programas de Trabajo.....	28
9. Planificación de la Auditoría.....	28
9.1. Objetivo.....	29
9.2. Etapas de la Planificación.....	29
9.2.1 Asuntos relacionados a la empresa y la industria en que opera.....	29
9.2.2 Riesgos de Auditoría.....	30
9.2.3 Planeación.....	30
10 Ejecución de la Auditoría.....	31
10.1 Técnicas de Trabajo.....	31
10.2 Herramientas para la realización de la Auditoría.....	31
10.3 Recopilación de información.....	32

11. Informe de Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial.....	33
CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	36
1. Asuntos relacionados a la empresa y la industria en que opera.....	7
1.1. Comprensión del Negocio de COPELEC Ltda.....	37
1.1.1. Misión de COPELEC Ltda.....	37
1.1.2. Estructura de Propiedad y Administración.....	37
1.1.3. Capital de COPELEC Eléctrica.....	38
1.1.4. Estructura Organizativa de Ltda.	39
1.1.5. Definición de las Principales funciones en la organización.....	40
1.1.6. Objetivo del Negocio.....	41
1.2. COPELEC Ltda. y el Mercado Eléctrico.....	41
1.3. Actividad Económica.....	45
2. La Planeación.....	46
2.1 Objetivos de la Auditoría de Márketing con Enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.....	46
2.2. Alcance.....	47
2.3. Oportunidad de la Auditoría.....	47
2.4. Limitaciones.....	47
2.5 Conocimiento del Área Comercial.....	48
2.5.1 Objetivos.....	49
2.5.2 Estrategias.....	49
2.5.3 Procedimientos.....	49
2.5.4 Gestión.....	49
2.6 Conocimiento del Control Interno del Área Comercial.....	51
3. Proceso de determinación de estándares para los ítems de cada variable de la Mezcla Comercial.....	74
3.1. Estándares para la variable Servicio.....	74
3.2. Estándares para la variable Precio.....	82
3.3. Estándares para la variable Distribución y Logística	86
3.4. Estándares para la variable Comunicación.....	91

3.5. Estándares para la variable Personal.....	96
3.6. Estándares para la variable Evidencia Física.....	105
3.7. Estándares para la variable Procesos.....	108
4. Método de medición y evaluación del riesgo.....	115
4.1 La evaluación del Estándar.....	115
4.2 Determinación de Estándares Críticos.....	116
4.3 Clasificar la Probabilidad de Ocurrencia.....	116
4.4 Evaluación del Cumplimiento Cualitativo y Cuantitativo de cada Estándar...116	
4.5 Resultado del Ítems.....	117
4.6 Clasificación del Riesgo.....	117
CAPÍTULO III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	118
1. Servicio.....	119
2. Precio.....	125
3. Distribución y Logística.....	127
4. Comunicación.....	129
5. Personal.....	132
6. Evidencia Física.....	138
7. Procesos.....	140
Opinión de Auditoría.....	144
Recomendaciones y Sugerencias.....	146
CONCLUSIÓN.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	157
ANEXOS.....	162
Anexo N° 1. Directorio COPELEC Ltda.	163
Anexo N° 2. Mapa de Distribución del Servicio Eléctrico de COPELEC Ltda.	164
Anexo N° 3. Políticas de Recursos Humanos.....	165
Anexo N° 4. Matriz de Riesgo.....	169

RESUMEN EJECUTIVO

En el actual mundo empresarial existe una latente necesidad de revisar las acciones comerciales y planes de Márketing, evaluar la calidad de los procesos, de los sistemas y las personas que influyen en los resultados del área comercial.

Una Auditoría de Márketing surge como gran herramienta que sirve para examinar todas aquellas áreas que afectan a la eficacia del Marketing y los dirigentes empresariales, han tomado conciencia de esto, encontrando un útil instrumento de trabajo, que permite analizar y evaluar los programas y acciones comerciales puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Una Auditoría de Márketing puede poseer varias directrices, pero este informe se centrará en realizar una **Auditoría a la Mezcla Comercial de Márketing de La Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Ltda.** Un examen técnico a fin de emitir un juicio fundado acerca de la gestión de las variables Producto, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.

Para realizar esta Auditoría es necesario desarrollar todas aquellas actividades que permiten obtener información sobre los aspectos generales de la entidad.

Dentro de lo que es necesario conocer de se detalla lo siguiente:

- | | |
|---|--|
| 1. La Misión | 4. Definición de las Principales funciones en la organización |
| 2. La Estructura de Propiedad y Administración | 5. Objetivo del Negocio |
| 3. Capital | 6. El Mercado |
| | 7. Actividad Económica |

Luego de obtenido el conocimiento suficiente de la empresa, se procede a la planificación, proceso con el cual se da el primer paso para realizar una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial de manera eficaz.

Fue necesario en este proceso determinar lo siguiente:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Naturaleza | 3. Alcance |
| 2. Objetivo General y Específicos de Auditoría | 4. Oportunidad de la Auditoría |
| | 5. Limitaciones |

A continuación se procede a obtener un conocimiento de la unidad encargada de realizar las prácticas de Márketing. Se detectó que dentro de su estructura organizativa, COPELEC Eléctrica Ltda. no contempla la existencia de un departamento de Márketing, en reemplazo de él, existe la Unidad de Comercialización de Energía, que en cierta medida realiza funciones similares pero más enfocadas a la venta del servicio.

Posteriormente fue necesario conocer el control interno de la Unidad Comercial, el cual se obtuvo mediante cuestionarios que abordaron cada elemento que lo componen.

En base a todo el conocimiento obtenido y a nuestro criterio, se procedió a determinar la criticidad de los ítems de cada variable de la mezcla comercial, esto es, la creación de estándares que necesitan ser cumplidos.

Este proceso lleva el siguiente conducto: La evaluación del estándar, luego se determinan de estándares críticos, que quiere decir que dentro de cada ítem deberán existir estándar(s) crítico(s) cuyo no cumplimiento afectará de forma significativa el riesgo del Ítems en general, por lo cual cada ítems tendrá de 1 a n estándares críticos. Posteriormente se clasifica la probabilidad de ocurrencia, esto es, la probabilidad de ocurrencia o materialización del riesgo asociado al estándar.

Luego, se procede a evaluar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de cada estándar. El cumplimiento de cada estándares se evaluará si cumple, no cumple, parcialmente o si no aplicable.

Finalmente se obtiene el resultado del ítem, el cual estará incluido en las recomendaciones que serán anexadas a la Opinión de Auditoría, informe que contiene el juicio emitido de la presente Auditoría.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han de basar su éxito en la entera conformidad del cliente, satisfaciendo sus necesidades y resolviendo sus problemas e inquietudes.

Una Auditoría de Márketing surge como gran herramienta que sirve para examinar todas aquellas áreas que afectan a la eficacia del Márketing y los dirigentes empresariales, han tomado conciencia de esto, encontrando un útil instrumento de trabajo, que permite analizar y evaluar los programas y acciones comerciales puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

El presente estudio trata sobre la realización de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda., empresa de distribución eléctrica cuya casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Chillán.

Esta investigación consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de Márketing, que incluye las variables: Productos, Precios, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.

Lo que se busca con este examen, es proporcionar información independiente y objetiva a la alta dirección de la empresa en estudio sobre la gestión de la Mezcla Comercial.

El desarrollo del presente trabajo de título consta de dos partes. Una parte teórica, que contiene un marco teórico el cual sustenta la investigación y pretende ser una contribución para que a futuro se instaure como un estudio necesario y una parte práctica, la cual contiene todas las sugerencias, recomendaciones y conclusiones para que la empresa tome las medidas que estime conveniente.

La estructura se organizó siguiendo un orden didáctico y de acuerdo al proceso de una Auditoría, es así como el primer capítulo se enfoca hacia el marco teórico que servirá de referencia en los procesos que más adelante deben desarrollarse para la realización del trabajo práctico.

En el segundo capítulo de Planificación, se desarrollará el conocimiento de la empresa desde lo general a lo particular, considerando la composición de su propiedad, la de su plana directiva y la del mercado eléctrico en cual opera. Luego de obtenido el conocimiento necesario de la empresa y su mercado, se procedió a determinar los objetivos, alcance, oportunidad y limitaciones de Auditoría. Posteriormente se realizó un conocimiento al Control Interno, en específico del Área Comercial, unidad la cual en cierta medida realiza las prácticas de Márketing. En base a todo lo anterior, se crearon los estándares de Auditoría relativos a cada variable de la Mezcla Comercial dándose por finalizado el segundo capítulo de Planificación.

En el último capítulo de este proyecto de título, se desarrollarán las pruebas planificadas para el proceso de Ejecución de la Auditoría, para finalizar con el análisis de éstas, emitiendo finalmente la opinión del equipo de Auditoría junto con los comentarios que del análisis se surjan.

Finalizando con la investigación se encuentran los Anexos, en los que se halla la información complementaria de la presente Auditoría.

CAPITULO I

AUDITORIA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.

MARCO TEÓRICO Y SU APLICACIÓN

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y SU APLICACIÓN

El presente capítulo hace una revisión de conceptos teóricos necesarios para sustentar la investigación.

Del punto de vista disciplinario, se revisarán los distintos enfoques de una Auditoría de Marketing para luego centrar la investigación en el estudio específico, la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.

A continuación se detalla todo el proceso necesario para la realización de una Auditoría con Enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.:

1. AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL

1.1 Auditoría de Márketing

En el actual mundo empresarial existe una latente necesidad de revisar las acciones comerciales y planes de Márketing, evaluar la calidad de los procesos, de los sistemas y las personas que influyen en los resultados del área comercial.

Una Auditoría de Márketing surge como gran herramienta que sirve para examinar todas aquellas áreas que afectan a la eficacia del Marketing y los dirigentes empresariales, han tomado conciencia de esto, encontrando un útil instrumento de trabajo, que permite analizar y evaluar los programas y acciones comerciales puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento (Múñiz, 2007).

1.2 Enfoques de una Auditoría de Márketing:

Según Sánchez Gómez (2001), una Auditoría de Márketing puede poseer varias directrices, dentro de éstas menciona las siguientes:

- **Auditoría de la Mezcla Comercial:** Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de Márketing, que incluyen Productos, Precios, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.
- **Auditoría de Entorno:** Es el elemento de la Auditoría de Márketing que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.
- **Auditoría Estratégica de Márketing:** Se basa en revisar los objetivos y estrategias de Márketing para evaluar como se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.
- **Auditoría de Organización de Marketing:** Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de Márketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.
- **Auditoría de Sistemas de Márketing:** Elemento de la Auditoría de Márketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de Márketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.
- **Auditoría de los resultados de Márketing:** Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de Márketing y en la efectividad del costo de los diferentes desembolsos en esta área.

- **Auditoría a la Gestión de Clientes o Márketing relacional:** Examen que estudia los mecanismos de búsqueda, fortalecimiento y conservación de relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus clientes, con el fin de evaluar la gestión de atracción y calidad en las transacciones.

Este informe se centrará en realizar una **Auditoría a la Mezcla Comercial de Márketing**, estudio que consiste en una evaluación a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de Márketing para cumplir con los objetivos de la empresa. Un examen técnico a fin de emitir un juicio fundado acerca de la gestión de las variables Producto, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.

2. NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL

Las empresas efectúan Auditorías de Marketing con enfoque a la Mezcla Comercial con la finalidad de evaluar si las variables se están trabajando de manera eficiente y eficaz para lograr los objetivos comerciales de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

En la actualidad las empresas han de basar su éxito en la entera conformidad del cliente, satisfaciendo sus necesidades y resolviendo sus problemas e inquietudes.

A través de la realización de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial, se podrá obtener una visión clara de las deficiencias y fortalezas, tanto operativas como estratégicas del actuar de la empresa en relación a su Mezcla Comercial.

La justificación de su realización se detalla a continuación:

- **Es una herramienta poco conocida la cual se puede complementar a la formación profesional.**
- **Es un estudio que sirve de base para futuras investigaciones.**

- **Posibilidad de trabajar a futuro con la empresa en estudio.**
- **La empresa no contaba con este tipo de herramienta.**

En relación a este último punto, para los altos ejecutivos de COPELEC Ltda., nace la necesidad de implementar un plan de acción que solucione ciertas falencias en cuanto al servicio ofrecido a sus clientes. Tales falencias se perciben en los malos resultados obtenidos en las encuestas aplicadas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), las que miden la calidad del servicio de las empresas de distribución eléctrica. Pero para poder crear tal plan se debe tener una base sólida que lo sustente, o sea, un informe de Auditoría, una herramienta que contiene un análisis sistemático de la situación de COPELEC Ltda. en el mercado, que contenga en específico un estudio de las Variables de la Mezcla Comercial: Producto, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.

Está claro que el empleo de una Auditoría con enfoque en la Mezcla Comercial, no consigue resolver todos los problemas, pero sí tener una sólida base informativa y de actuación.

En base al estudio de esta empresa, se generarán estándares relativos al Mix comercial, los que servirán de ayuda para poder evaluar en forma efectiva, la realización de los procedimientos acorde a las exigencias del mercado.

4. OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.

4.1 Objetivo General de la realización de una Auditoría de Márketing con Enfoque a la Mezcla Comercial:

- Proporcionar información independiente y objetiva a la alta dirección de COPELEC Ltda. sobre la gestión de la Mezcla Comercial de la empresa.

4.2 Objetivos específicos de la realización de una Auditoría del Mix Comercial en COPELEC Ltda.:

- Evaluar el riesgo de las siete variables tomadas en consideración (Producto/Servicio, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos)
- Evaluar los sistemas de control del Mix Comercial.
- Sugerir medidas correctivas en el caso de detectar eventuales deficiencias en el manejo del Mix Comercial.

5. VARIABLES QUE COMPONEN LA MEZCLA COMERCIAL

El estudio tiene como base el análisis de las siete variables de la Mezcla Comercial, con sus respectivos sub-ítems.

El criterio utilizado para la composición de la Mezcla fue el de Sánchez Gómez (2001), el que debió ser adaptado a la naturaleza de la empresa en estudio, debido a que cada empresa posee una Mezcla Comercial en particular, por ende sub-ítems particulares.

A continuación se ilustra una tabla en donde se grafican las siete variables y sus sub-ítems:

Tabla N° 1: Composición de la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.

Producto/ Servicio	Precio	Distribución y Logística	Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Continuidad • Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa • Facilidades • Descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Cobertura • Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Organizacional • Publicidad • Atención y Mantenimiento de Clientes

Personal	Evidencia física	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Capacitación • Mantenimiento • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia Periférica • Evidencia Esencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Mecanismos • Políticas

Criterio de Sánchez Gómez aplicado a la naturaleza de COPELEC Ltda.

Las variables graficadas en la tabla anterior, se estudiarán con mayor profundidad. A continuación se definirá cada variable de la Mezcla Comercial con sus respectivas sub-variables:

5.1 Servicio

Son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (Stanton, Etzel y Walter, 2004).

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002).

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente (Lamb, Hair y McDaniel, 2002)

Para el mejor análisis de esta variable se analizarán los siguientes Sub- Ítems de los cuales se crearán los estándares respectivos:

5.1.1. Calidad: La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la empresa para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad y precisión en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. (Robert, 1998)

5.1.2. Continuidad: La continuidad se entiende como una prestación efectiva, permanente y disponible, en un determinado tiempo, que permita que se ejercite la utilización y cumplimiento de las funciones para las cuales los servicios fueron creados (Juran, Gryna y Bingham, 1983).

5.1.3. Mantención: Adaptando la definición de los autores Juran, Bingjam y Gryna, (1983), se obtiene que existen dos tipos de Mantención, la preventiva o programada, consistente en ensayos y controles para detectar fallos potenciales, revisiones planificadas, mas la sustitución de maquinaria en desperfecto, y la mantención no programada, consistente en el restablecimiento del servicio en el caso de fallas.

5.2. Precio

Desde el punto de vista comercial, el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros elementos de la mezcla, en que produce ingresos; los otros elementos generan costos y gastos.

El precio es, en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler y Armstrong, 2001)

Otros autores coinciden en definir al precio, como el valor de intercambio de bienes o servicios.

Para el mejor análisis de esta variable se analizarán los siguientes Sub- Ítems de los cuales se crearán los estándares respectivos:

5.2.1. Tarifa: Según el Diccionario de la Lengua Española (2005), tarifa es la lista o catálogo de los precios, derechos o impuestos que se deben pagar por algo. Es el precio fijo estipulado oficialmente por un servicio o trabajo.

5.2.2. Facilidades: Adaptando la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2005), se habla de facilidades a las condiciones especiales que ofrece la empresa, que permiten al cliente alcanzar un fin con menor esfuerzo, en este caso, efectuar los pagos de sus boletas o facturas en lugares de mejor acceso y de mejor distribución y las facilidades ofrecidas para el pago del contrato, entre otras.

5.2.3. Descuentos: En economía es la reducción del precio de un bien (Kotler y Keller ,2006), pero en este caso, serían las promociones o planes de tarifas para determinados clientes.

5.3. Distribución y Logística

Adaptando la definición de Lamb (2006), se obtiene que la distribución y logística es una herramienta que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos. Considera el manejo efectivo de la venta, debiendo lograr que el servicio llegue en forma continua a toda la cobertura de la empresa.

Para el mejor análisis de esta variable se analizarán los siguientes Sub- Ítems de los cuales se crearán los estándares respectivos:

5.3.1. Tecnología: El Diccionario de la Real Academia Española (2008), la define como al conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

5.3.2. Cobertura: Según definición del Diccionario de la Real Academia Española (2008) cobertura es la extensión territorial que abarcan diversos servicios, especialmente los de telecomunicaciones.

5.3.3. Disponibilidad: Adaptando la definición del autor Van Bon (2005), disponibilidad se refiere si la empresa cumple con los requerimientos de los clientes en cualquier lugar en que se encuentre, a la hora que lo necesite y de la mejor manera.

5.4. Comunicación

La comunicación es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

La comunicación es la herramienta del marketing-mix que incluye distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000)

Además, es uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la empresa pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.

Para el mejor análisis de esta variable se analizarán los siguientes Sub- Ítems de los cuales se crearán los estándares respectivos:

5.4.1. Comunicación Organizacional: Se llama Comunicación Organizacional al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Collado, 1997)

5.4.2. Publicidad: La publicidad es considerada como una de las más poderosas herramientas de la Márketing, específicamente de la comunicación, que es utilizada para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo. La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado (Kotler y Armstrong, 2001).

5.4.3. Mantención al Cliente: La atención y mantención del cliente es el rubro más delicado en todos los negocios, debido a que se trabaja con el vínculo con el cual se mantiene al cliente fiel a la empresa.

La atención a los problemas, con el producto que sea, la preocupación por la persona, que por supuesto llega a través del bien adquirido o del servicio prestado, es algo tan fundamental que

resulta extraño ver que mal se los atiende, cuando esto debería ser lo más importante del negocio, no es solamente sumar ventas, es mucho más importante mantener al cliente que compró, o sea sumar clientes, la fidelidad del cliente hacia la marca es lo que a lo largo del tiempo suma ventas previsible, esas ventas que las empresas proyectan en sus presupuestos para sus decisiones a futuro. ¹

5.5. Personal

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal (Werther y Davis, 1982). Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las empresas de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Entonces, para poder evaluar el funcionamiento de esta variable, tendremos que realizar un estudio de los factores que la componen que son los siguientes: Selección, Capacitación, Motivación y el Manejo de personal

5.5.1. Selección: La selección de personal consiste en el proceso para encontrar a la persona que por sus características y competencias se perfila como la más adecuada para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo y, a su vez, sea capaz de adaptarse satisfactoriamente a la cultura y estilo de funcionamiento de la organización, de manera de convertirse en un aporte valioso para ella (Riesgo, 1990).

5.5.2. Capacitación: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del

¹ http://www.elboligrafo.com/template_mod.php?proc=economia&ref=9 visitada el 04 de diciembre de 2007

ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos (Chiavenato, 2007).

5.5.3. Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, además, es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. (Stonner, Freeman y Gilbert, 1997)

5.5.4. Mantención: Son las prácticas destinadas al planeamiento, organización y control de las funciones operativas de obtención, desarrollo, mantención y utilización de una fuerza de trabajo, de modo que los objetivos para los cuales se ha establecido la empresa se alcancen con economía y efectividad.²

5.6. Evidencia Física

Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes, tangibilizar el servicio. (Hoffman y Bateson, 2002)

En definitiva el estudio se centrará en analizar: La Evidencia de tipo periférica y la Evidencia esencial.

5.6.1. Evidencia periférica: Se posee como parte del servicio, pero tiene poco valor independiente del servicio mismo. Confirman el servicio, y no son sustitutos de él, Son elementos complementarios del servicio fundamental. (Hoffman y Bateson, 2002)

5.6.2. Evidencia esencial: La Evidencia esencial no forma parte del servicio, pero es de suma importancia en la decisión de compra del cliente. Ejemplo: el aspecto general de una empresa. (Hoffman y Bateson, 2002)

² <http://www.mcallen.cl/clase1.2.htm> visitada el 11 de enero de 2008

5.7. Procesos

Los procesos son todos los procedimientos y mecanismos por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio (Krajewski y Ritzman, 2000). Entonces el estudio será aplicado a: Los Procedimientos, Mecanismos y Políticas de la empresa en materia comercial.

5.7.1. Procedimientos: Sucesión cronológica de operaciones enlazadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.³

5.7.2. Mecanismos: Proceso compuesto por tareas estructuradas que a diferencia de los procedimientos, se producen por efecto de reacción y se encuentran definidos con anticipación al suceso, el cual puede o no ser crítico.⁴

5.7.3. Políticas: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.⁵

³ <http://www.definicion.org/procedimiento> visitada el 05 de febrero de 2008

⁴ Definición de elaboración propia.

⁵ <http://www.definicion.org/politica> visitada el 05 de febrero de 2008

6. CONTROL INTERNO

Se define como Control Interno, al proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera (No aplicable para la presente Auditoría)
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables⁶

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una empresa, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la empresa.

“Al planificar toda Auditoría, el Auditor debería obtener un entendimiento suficiente de cada uno de los cinco componentes del control interno, mediante la realización de procedimientos destinados a entender el diseño de los controles relevantes para cualquier Auditoría, y para determinar si ellos están en operación”. (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, 2007)

⁶ Definición de Control Interno, Informe COSO (2005)

7. CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA COMERCIAL

Para realizar una investigación objetiva, es necesario obtener un conocimiento del área que realiza las prácticas de Marketing dentro de la empresa, lo más obvio es un departamento de Márketing, pero como la empresa no cuenta con tal unidad, es conveniente conocer el control interno de la Unidad Comercial, el cual se puede obtener mediante cuestionarios que abordan cada elemento que lo componen.

Como en todas las Auditorías, el auditor debe tener un entendimiento suficiente del control interno para planificar la Auditoría. Para esto se deben utilizar procedimientos que permitan comprender el diseño de los controles relevantes y si dichos controles han sido puestos en operación. Después de esto, el auditor determina el riesgo de control en base a la evidencia obtenida, para el sustento de la opinión.

En vista de que la empresa no cuenta con un departamento de Márketing, el conocimiento del control interno del área comercial, unidad que realiza en cierta forma las prácticas del Márketing, servirá de apoyo para el desarrollo de la Planificación de la Auditoría lo que a su vez permitirá obtener un sistema organizado de información.

Conocer el sistema de control Interno permitirá medir el grado de adhesión a las políticas de Márketing.

Al planificar la Auditoría, dicho conocimiento debería ser usado para:

- Identificar los tipos de errores potenciales.
- Considerar los factores que afectan el riesgo de errores significativos.
- Diseñar pruebas sustantivas.

8. METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA DESARROLLAR UNA AUDITORÍA DE MÁRKETING ENFOCADA A LA MEZCLA COMERCIAL

Según Ibarra (2001), el método de trabajo del auditor consta de cuatro etapas. La primera, consiste en determinar el Alcance y los Objetivos de la Auditoría. La segunda, es un estudio inicial del Entorno Auditable, en donde se obtiene un conocimiento general de la empresa y de su Área Comercial. En la tercera etapa, se debe determinar los recursos necesarios para realizar la Auditoría, esto es, Recursos materiales y Recursos Humanos y como última etapa, se encuentra la Elaboración del Plan y de los Programas de Trabajo.

8.1 Alcance y Objetivos de la Auditoría

El alcance de la Auditoría expresa los límites de la misma. Debe existir un acuerdo muy preciso entre auditores y clientes sobre las funciones, las materias y las organizaciones a auditar.

A los efectos de acotar el trabajo, resulta muy beneficioso para ambas partes expresar las excepciones de alcance de la Auditoría, es decir cuales materias, funciones u organizaciones no van a ser auditadas.

Tanto los alcances como las excepciones deben figurar al comienzo del Informe Final.

Las personas que realizan la Auditoría han de conocer con la mayor exactitud posible los objetivos a los que su tarea debe llegar. Deben comprender los deseos y pretensiones del cliente, de forma que las metas fijadas puedan ser cumplidas.

Una vez definidos los objetivos (objetivos específicos), éstos se añadirán a los objetivos generales y comunes de la Auditoría de Marketing con enfoque a la Mezcla Comercial de la empresa en estudio.

8.2 Estudio inicial del entorno auditable

- **Conocimiento General de la Empresa:** En esta etapa se desarrollan todas aquellas actividades que permiten obtener información sobre los aspectos generales de la entidad, tales como razón social, giro, objetivos fundamentales, tamaño de la entidad, nombre de los socios, producto que ofrece, cual es el segmento de mercado que va dirigido el producto, información de contacto, ubicación y extensión geográfica.

Una vez recopilada toda la información, el auditor deberá determinar una pauta general de ordenamiento y secuencia del trabajo a desarrollar, proyectando el tiempo estimado de la duración de la Auditoría, el personal que la ejecutará y el costo aproximado, que son aspectos importantes para el cliente para la realización de una Auditoría.

La recopilación de toda aquella información puede ser adquirida de las siguientes fuentes: conversaciones con los directivos, manuales, planes, memorias anuales de la entidad, página Web, estudios de Márketing, revistas de la empresa, entre otros.

- **Conocimiento del Área Comercial:** En esta etapa el auditor requiere profundizar aún más su conocimiento en aspectos específicos del área operativa del departamento comercial por lo cual es necesario conocer objetivos operativos del Área Comercial, estrategias, planes, tácticas, procedimientos, controles, las interrelaciones del personal, etc.

En esta etapa el auditor profundiza su conocimiento respecto de la posición de la empresa en el mercado, las variables del Mix y toda información Comercial que pueda ser relevante.

8.3 Determinación de los recursos necesarios para realizar la Auditoría.

Mediante los resultados del estudio inicial realizado se procede a determinar los recursos humanos y materiales que han de emplearse en la Auditoría.

- **Recursos materiales:** Es muy importante su determinación, por cuanto la mayoría de ellos son proporcionados por el auditado.
- **Recursos Humanos:** Para llevar a cabo una Auditoría es necesario contar con recurso humano que posea las siguientes cualidades:
 - Profesionalismo y experiencia.
 - Garantía de objetividad e independencia en el diagnóstico ofrecido.
 - Conocimiento de los cambios del entorno y cómo afectan éstos a la empresa.
 - Conocimiento de empresas contenidas en el sector.
 - Habilidad para realizar diagnósticos.
 - Objetividad e independencia en su trabajo
 - Habilidad para evaluar dónde se dan los problemas.
 - Gran capacidad de análisis y síntesis.
 - Flexibilidad personal y profesional

Además el equipo de auditores deberá cumplir con las siguientes normas personales necesarias para la ejecución de la presente:

- El auditor deberá tener el suficiente entrenamiento y capacidad profesional.
- Se debe de tener el grado de independencia de quien audita.
- El trabajo debe de realizarse con el debido cuidado profesional y prudencia.

8.4 Elaboración del Plan y de los Programas de Trabajo.

Una vez asignados los recursos, el responsable de la Auditoría y sus colaboradores, se establece un plan de trabajo. Decidido éste, se procede a la programación del mismo. El plan se elabora teniendo en cuenta, entre otros criterios, los siguientes:

- Si la Revisión debe realizarse por áreas generales o áreas específicas.
- En el Plan se establecen los recursos y esfuerzos globales que van a ser necesarios.
- En el Plan se establecen las prioridades de materias auditables, de acuerdo siempre con las prioridades del cliente.
- El Plan establece disponibilidad futura de los recursos durante la revisión.
- El Plan estructura las tareas a realizar por cada integrante del grupo.
- En el Plan se expresan todas las ayudas que el auditor ha de recibir del auditado.

9. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La planificación de la presente Auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría que deben aplicarse.

El proceso de planificación permitirá identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales que podría presentar el examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda.

La planificación es la primera fase del proceso de la Auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. La planificación seleccionará los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad recaerá en los miembros más experimentados del grupo.

9.1. Objetivo

El objetivo principal de esta planificación, consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de Auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva. La planificación permitirá identificar lo que debe hacerse en el exámen.

Generalmente, la planificación es vista como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de Auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la Auditoría.

9.2. Etapas de la Planificación

Para la realización de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial, la planificación, proceso fundamental, deberá contemplar los siguientes ítems o etapas:

9.2.1 Asuntos relacionados a la empresa y la industria en que opera

Al planificar la Auditoría, es necesario tener una comprensión suficiente del ambiente total que se revisa. Debe incluir una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la Auditoría, poniendo mayor énfasis en las variables en estudio, además de comprender el ambiente normativo en el que opera COPELEC Ltda.

Para obtener una comprensión del negocio, se determinó que será necesario realizar lo siguiente: Recorrer sus instalaciones, lectura de material sobre antecedentes que incluyan publicaciones sobre su industria, memorias, entrevistas a gerentes claves para comprender los temas comerciales esenciales, estudio de los informes sobre normas o reglamentos, revisión de planes estratégicos a largo plazo, revisión de informes de Auditorías anteriores, etc.

9.2.2 Riesgos de Auditoría

Adaptando lo señalado en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, el riesgo de Auditoría se da por el efecto combinado de tres riesgos que se ocasionan de diferente manera, éstos son:

- **Riesgo Inherente:** Ocasionado por el tipo de rubro de la empresa, riesgos propios de la actividad eléctrica los cuales no se pueden prever.
- **Riesgo de Control:** Este riesgo está relacionado con la posibilidad de que los controles internos de COPELEC Ltda. no prevean o detecten fallas que se están dando en las actividades y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.
- **Riesgo de Detección:** este riesgo está relacionado con el trabajo del auditor, y surgen de la no detección de errores en la información que suministrada por la empresa.

De lo anterior pone de manifiesto que el riesgo de Auditoría es reconocido por el auditor, desde el momento en que se deja constancia en el informe de que lo obtenido tiene sólo un razonable grado de seguridad.

9.2.3 Planeación

Este ítem comprende el estudio de los siguientes sub-ítems, los cuales fueron definidos anteriormente:

- Objetivo de la Auditoría
- Alcance
- Oportunidad
- Limitaciones
- Conocimiento del Área Comercial
- Conocimiento del C.I Área Comercial
- Estudio Específico de la Auditoría

10 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

En este proceso se aplican las técnicas de Auditoría más acordes, mediante Herramientas de Auditoría que permiten obtener la evidencia necesaria para sustentar la opinión. Luego, se procede a ordenar todas las observaciones que se obtienen a través de la evidencia obtenida para preparar la base para el informe final.

10.1. Técnicas de Trabajo:

Las técnicas que se utilizarán para todo el proceso, dependiendo de cada situación y de cuando lo amerite, son las siguientes:

- Análisis de la información recabada del auditado.
- Análisis de la información propia.
- Cruzamiento de las informaciones anteriores.
- Entrevistas.

10.2. Herramientas para la realización de la Auditoría:

- Cuestionario.
- Estándares.
- Matrices de riesgo.

10.3. Recopilación de información

10.3.1. Información Primaria

Esto involucra la recopilación de datos a través de fuentes directas, estas son la Gerencia y funcionarios claves del área eléctrica y se obtiene por medio de:

- **Comunicación estructurada directa**, dada por el cuestionario, lo cual implica que las mismas preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia. Esto sirve para controlar el sesgo en las respuestas, asegurando que los encuestados responden a la misma pregunta.
- **Comunicación no estructurada directa**, se da por un formato de respuestas abiertas y los encuestados tienen la oportunidad de expresar libremente sus percepciones y sentimientos sobre los temas presentados por el entrevistador. Las técnicas más utilizadas son: la indagación y la entrevista en profundidad (J. Quiñónez, 2006).

10.3.2. Recopilación de información secundaria

Para la investigación es necesaria la recolección de información proveniente de fuentes indirectas y éstas son:

- Revisión bibliográfica de libros
- Revisión de páginas web
- Papers
- Revistas especializadas
- Memorias de la Empresa.

La búsqueda de datos, está estructurada en el plan a ejecutar en esta Auditoría a la Mezcla Comercial y estará estrechamente relacionada con la información de tipo primaria anteriormente mencionada.

Del análisis comercial de estas fuentes se obtendrá la información base para la investigación.

10.3.3. Evaluación de fortalezas y debilidades de Auditoría.

Luego de desarrollar el programa de Auditoría y recopilar evidencia de Auditoría, el siguiente paso es evaluar la información recopilada con la finalidad de desarrollar una opinión. Para esto generalmente se utiliza una matriz de control con la que se evaluará el nivel de los controles identificados. En esta parte de evaluación de debilidades y fortalezas, también se debe elegir o determinar la materialidad de las observaciones o hallazgos de Auditoría. El auditor debe juzgar cuales observaciones son materiales a diversos niveles de la gerencia y se debe informar de acuerdo a ello.

11. INFORME DE AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL

El informe final de Auditoría recoge los objetivos, alcances, observaciones, recomendaciones y conclusiones del proceso de evaluación relacionadas con el área comercial de la empresa en estudio y en específico, una evaluación final del estudio a las variables de la Mezcla Comercial. En él también deben quedar reflejadas todas las observaciones, debilidades, áreas de oportunidad, acciones de mejoramiento, plazos sugeridos para su realización, responsables y personas involucradas. El orden y forma de este informe puede variar de acuerdo al estilo del auditor y de acuerdo a los sub-ítems contenidos en las variables de la Mezcla comercial, sin embargo es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

a) Ser veraz: Toda información reflejada en el informe de Auditoría debe ser verídica, de manera que se tomen consideraciones y conclusiones con la certeza de que los datos poseen una base real y de buena fe.

b) Estar documentado formalmente: Todo el proceso de Auditoría debe estar debidamente documentado, incluida su planeación y justificación; lo que se puede encontrar documentos como:

- Planes
- Matriz de riesgo
- Entrevistas aplicadas
- Visitas y comentarios
- Cuestionarios aplicados
- Observaciones (debilidades)
- Revisiones formales e informales
- Sugerencias o Recomendaciones

c) Mostrar las debilidades detectadas: Éstas se clasifican en el informe de acuerdo a la importancia o impacto negativo en el negocio si no se atienden oportunamente, si se considera conveniente se deben exponer los motivos de estas debilidades u observaciones, con el fin de aclarar responsabilidades y percibir los efectos que pueden llegar a tener en el negocio. Aquí es importante destacar que todas las observaciones se identificaron a lo largo del proceso de Auditoría y que, de alguna manera, se comentaron con los responsables de las áreas o funciones que las originaron, excepto situaciones muy delicadas como fraudes o delitos graves contra la empresa.

d) Informe de Auditoría: Los informes de Auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la Auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial, pero para esta Auditoría en particular se hace elección de la siguiente estructura:

- Introducción al informe, donde se expresarán los objetivos de la Auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de Auditoría realizados.
- Observaciones detalladas y recomendaciones de Auditoría.
- Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

CAPITULO II

AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

CAPÍTULO II : PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

A continuación se detalla todo el proceso de planificación de Auditoría. En él se encuentra información relevante de la empresa, de su entorno y en específico, del Área Comercial, la cual en ausencia de un departamento de Márketing, realiza sus prácticas.

1. ASUNTOS RELACIONADOS A LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA EN QUE OPERA

1.1. Comprensión del Negocio de COPELEC Ltda.

1.1.1. Misión de COPELEC Ltda.

Contribuir al desarrollo de la provincia de Ñuble, a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, por el medio de electrificación y de la distribución de bienes y servicios.

1.1.2. Estructura de Propiedad y Administración

La Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda., nombre de fantasía “COPELEC”, se constituye como cooperativa fundándose un día 13 de noviembre de 1951, cuya acta es reducida a Escritura Publica el 6 de octubre de 1952.

La cooperativa fue creada por un grupo de agricultores de Ñuble, que representan personas naturales y/o jurídicas organizadas voluntariamente, cuyos intereses la dispongan para darse a sí misma, o a la comunidad, un buen servicio, lo que se constituye en definitiva la razón de cualquier cooperativa, en donde el participante no es la única persona que obtendrá beneficios, sino también la comunidad en total.

Nace como respuesta a los esfuerzos de ENDESA y la CORFO, como fomento para implantar el Plan de Electrificación del País. Su inicio fue con 57 socios y 113 kilómetros de líneas de alta tensión.

Más tarde, en 1995 se decidiría fusionar esta organización con las cooperativas en formación de las localidades de San Carlos y Bulnes.

La organización de la cooperativa está estructurada a través de un ente superior que es la Junta General de Socios, en la que participan reunidos en asamblea todos los socios.

Esta elige al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia. El Consejo de Administración que es responsable de la marcha de la Cooperativa, a su vez designa al Gerente General, que es el profesional encargado de poner en marcha las líneas y planes de trabajo de la organización.¹

La Cooperativa está controlada a su vez, en lo que refiere a los principios, por el Depto. de Cooperativas dependiente del Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción.

Posee además, afiliación con la Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas (FENACOPEL), que es una de las organizaciones que aglutina a este tipo de Cooperativas del país.

1.1.3. Capital de COPELEC Eléctrica

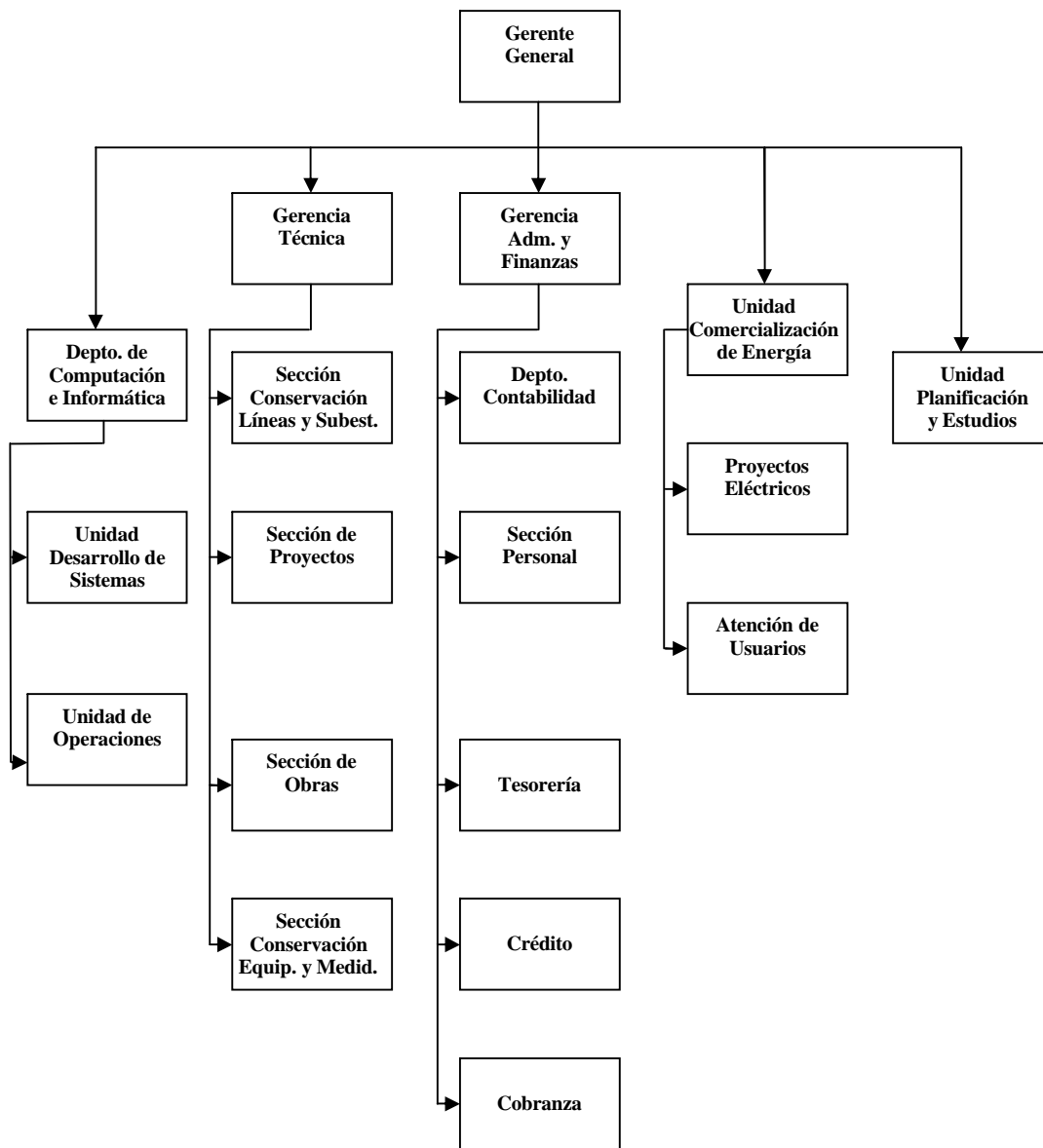
El capital de la empresa es ilimitado y variable y está formado por acciones que se emitan, suscriban y paguen, las que sean nominativas y su transferencia y rescate, si este fuera procedente deberá ser aprobado por el consejo de administración.

Podrán ser miembros de la Cooperativa todas las personas naturales y jurídicas que necesiten energía eléctrica, adquiriendo, según el caso, obligaciones y derechos.

¹ Ver Anexo N° 1 “DIRECTORIO DE COPELEC Ltda.”

1.1.4. Estructura Organizativa de COPELEC Ltda.

Figura N° 1: Estructura Organizativa de COPELEC Ltda.



Extraída de Memoria Anual de Empresas COPELEC año 2007.

1.1.5. Definición de las Principales funciones en la organización:

- **La Gerencia General** se encarga de coordinar las diferentes funciones en la empresa, la planificación de mediano y largo plazo, los aspectos de la regulación, el control interno, de las políticas y acciones en prevención de riesgos y manejo ambiental, de las relaciones con entes externos a la organización y de informar acerca de la marcha de la empresa a los accionistas.
- **La Gerencia de Técnica** se encarga de las compras de energía y potencia, del movimiento de energía a través de las redes. Además se encarga de la operación y mantención en terreno de las instalaciones y equipos.
Están a su cargo los guardias de operaciones, personal de operaciones en terreno y mantenciones de emergencia.
- **La Gerencia de Administración y Finanzas** se encarga de los procesos de registro de los hechos económicos acontecidos en la empresa, la centralización de los ingresos de caja y provisión de fondos para las necesidades de la empresa, la planificación tributaria, la administración de los seguros, la administración del personal, el pago de las planillas de remuneraciones, pago de tributos y retenciones, la emisión de reportes para SVS, SII y accionistas, centraliza las labores de presupuestos, control presupuestal y control de gestión, administra y provee los materiales y servicios a la empresa y se encarga de la coordinación de recursos humanos.
- **La Unidad de Comercialización de Energía** se encarga de los procesos de atención y mantención de clientes, realiza la venta de energía eléctrica y negocia nuevos proyectos eléctricos que pudieran surgir.
- **La Unidad de Planificación y Estudio** se encarga de planificar nuevos proyectos resolviendo las necesidades de crecimiento y refuerzo del sistema eléctrico de la empresa.

1.1.6. Objetivo del Negocio

La actividad principal y por la que fue creada esta empresa, está fundamentada principalmente, en la satisfacción de las necesidades de abastecimiento de energía eléctrica de sus asociados y terceros, pudiendo para tal efecto producir, adquirir, distribuir y suministrar energía eléctrica.

1.2. COPELEC Ltda. y el Mercado Eléctrico

El mercado eléctrico en Chile está compuesto por las actividades de generación, transmisión y distribución de suministro eléctrico. Estas actividades son desarrolladas por empresas que son controladas en su totalidad por capitales privados, mientras que el Estado sólo ejerce funciones de regulación, fiscalización y de planificación indicativa de inversiones en generación y transmisión, aunque esta última función es sólo una recomendación no forzosa para las empresas.

Participan de la industria eléctrica nacional un total aproximado de 31 empresas generadoras, 5 empresas transmisoras y 34 empresas distribuidoras, que en conjunto suministran el mercado nacional. Esta demanda se localiza territorialmente en cuatro sistemas eléctricos (SING, SIC, Aysen y Magallanes).

Existen en Chile cuatro sistemas eléctricos interconectados. El Sistema Interconectado del Norte Grande (SING), que cubre el territorio comprendido entre las ciudades de Arica y Antofagasta con un 30,17% de la capacidad instalada en el país; el Sistema Interconectado Central (SIC), que se extiende entre las localidades de Taltal y Chiloé con un 69,01% de la capacidad instalada en el país; el Sistema de Aysén que atiende el consumo de la Región XI con un 0,28% de la capacidad; y el Sistema de Magallanes, que abastece la Región XII con un 0,54% de la capacidad instalada en el país.

El principal organismo del Estado que participa en la regulación del sector eléctrico en Chile es la Comisión Nacional de Energía (CNE), quien se encarga de elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético nacional, velar por su cumplimiento y asesorar a los organismos de Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía.

A continuación se presenta una breve descripción de los distintos participantes del Mercado Eléctrico.

- **Generación**

Este segmento está constituido por el conjunto de empresas eléctricas propietarias de centrales generadoras de electricidad, la que es transmitida y distribuida a los consumidores finales. Este segmento se caracteriza por ser un mercado competitivo, con claras deseconomías⁸ de escala en los costos variables de operación y en el cual los precios tienden a reflejar el costo marginal de producción.

- **Transmisión**

El sistema de transmisión corresponde al conjunto de líneas, subestaciones y equipos destinados al transporte de electricidad desde los puntos de producción (generadores) hasta los centros de consumo o distribución. En Chile se considera como transmisión a toda línea o subestación con un voltaje o tensión superior a 23.000 Volts (V). Por Ley, las tensiones menores se consideran como distribución. La transmisión es de libre acceso para los generadores, es decir, estos pueden imponer servidumbre de paso sobre la capacidad disponible de transmisión mediante el pago de peajes.

Dada las modificaciones incorporadas por la ley 19.940 de Marzo de 2004 a la Ley General de Servicio Eléctricos, el transporte de electricidad por sistemas de transmisión troncal y sistemas de subtransmisión es servicio público eléctrico, por tanto el transmisor tiene obligación de servicio, siendo responsabilidad de éste el invertir en nuevas líneas o en ampliaciones de las mismas. En el sistema de transmisión se puede distinguir el sistema troncal (conjunto de líneas y subestaciones que configuran el mercado común) y los sistemas de subtransmisión (que son aquellos que permiten retirar la energía desde el sistema troncal hacia los distintos puntos de consumo locales).

La coordinación de la operación de las centrales generadoras y las líneas de transmisión, es efectuada en cada sistema eléctrico por los Centros de Despacho Económico de Carga

⁸ Condiciones internas o externas de una empresa que explican el crecimiento de los costos (medios) debido a un aumento en la escala de operación.

(CDEC). Estos organismos no poseen personalidad jurídica y están constituidos por las principales empresas generadoras y transmisoras de cada sistema eléctrico.

- **Distribución**

Los sistemas de distribución están constituidos por las líneas, subestaciones y equipos que permiten prestar el servicio de distribuir la electricidad hasta los consumidores finales, localizados en cierta zona geográfica explícitamente limitada.

Las empresas de distribución operan bajo un régimen de concesión de servicio público de distribución, con obligación de servicio y con tarifas reguladas para el suministro a clientes regulados.

COPELEC se encuentra dentro de esta calificación, con presencia geográfica en: Parral, Linares, Chillán, Chillán Viejo, Bulnes, Cobquecura, Coelemu, Ránquil, San Ignacio, Concepción, Florida, Tomé, San Carlos, Coihueco, El Carmen, Ninhue, Pemuco, San Nicolás, Ñiquén, Pinto, Portezuelo, Quillón, Quirihue, San Fabián, Treguaco y Yungay.

- **Consumidores**

Los consumidores se clasifican según la magnitud de su demanda en:

- Clientes regulados: Consumidores cuya potencia conectada es inferior o igual a 2.000 kilowatts (kW);
- Clientes libres o no regulados: Consumidores cuya potencia conectada es superior a 2.000 kW; y
- Clientes con derecho a optar por un régimen de tarifa regulada o de precio libre, por un período mínimo de cuatro años de permanencia en cada régimen: Consumidores cuya potencia conectada es superior a 500 kW e inferior o igual a 2.000 kW, conforme a las modificaciones incorporadas a la Ley General de Servicio Eléctricos por la ley 19.940, de Marzo de 2004.

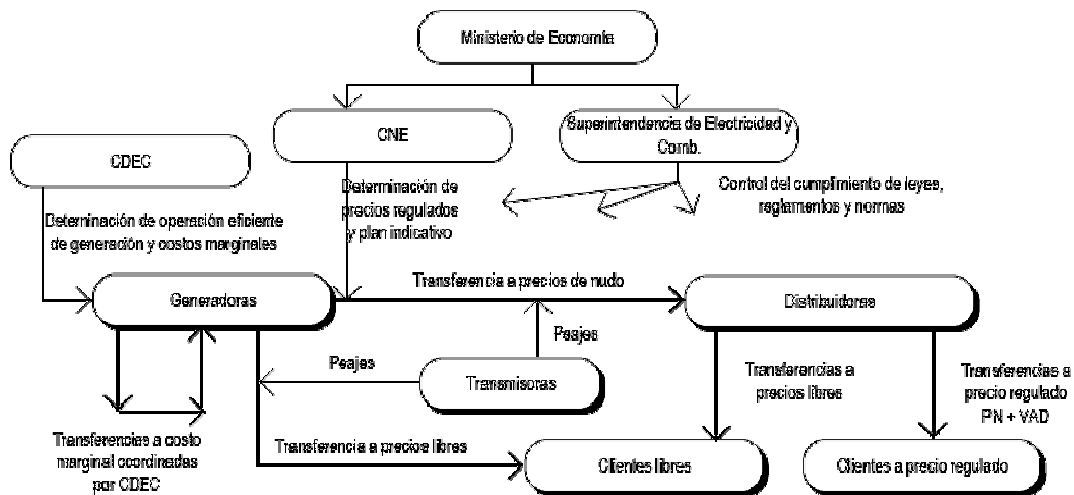
No obstante, los suministros a que se refiere el numeral anterior podrán ser contratados a precios libres cuando ocurra alguna de las circunstancias siguientes:

- Cuando se trate de servicio por menos de doce meses;
- Cuando se trate de calidades especiales de servicio;
- Si el producto de la potencia conectada del usuario, medida en megawatts y de la distancia comprendida entre el punto de empalme con la concesionaria y la subestación primaria más cercana, medida en kilómetros a lo largo de las líneas eléctricas, es superior a 20 megawatts-kilómetro.

• **Organismos Fiscalizadores**

Otros organismos que participan en el sector eléctrico en Chile son; Los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC), El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), la Comisión Nacional del Medioambiente (CONAMA), la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), las municipalidades y los organismos de defensa de la competencia.

Figura N° 2: Fiscalización del Mercado Eléctrico Chileno



Obtenida de la página web de la SEC: www.sec.cl visitada el 04 de diciembre de 2007

1.3. Actividad Económica

COPELEC Eléctrica Ltda., es la encargada de la distribución de energía eléctrica a sus asociados y clientes, ubicados principalmente en el sector rural de la provincia de Ñuble y comunas de alrededores.⁹

Para cumplir con lo anterior, la Cooperativa cuenta actualmente con una red de aprox. 6.584 kilómetros de líneas de alta tensión y 5.180 Kilómetros de líneas de baja tensión, con una dotación de personal de 142 personas y una flota de 27 vehículos.

Para facilitar la atención, además de las oficinas centrales de Chillán, ha establecido distintos puntos o locales de atención al público graficados en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Presencia Geográfica de COPELEC Ltda.

COOPERATIVA DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA CHILLAN LTDA. COPELEC				
Presencia Geográfica:				
Región	Provincia	Comunas		
VII	Linares	Parral		
VIII	Ñuble	Chillán Chillán Viejo Bulnes Cobquecura Coelemu Ránquil San Ignacio	San Carlos Coihueco El Carmen Ninhue Pemuco San Nicolás Ñiquén	Pinto Portezuelo Quillón Quirihue San Fabián Treguaco Yungay
VIII	Concepción	Florida	Tomé	

Extraída del Informe de Concesiones de la SEC año 2007.

⁹ Ver Anexo N° 1 “Mapa de Distribución del Servicio Eléctrico de COPELEC Ltda.”

2. LA PLANEACIÓN

Una planificación adecuada es el primer paso necesario para realizar una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial de manera eficaz. El Auditor debe comprender el ambiente del negocio en el que se ha de realizar la Auditoría, así como los riesgos del negocio y control asociado. A continuación se menciona algunas de las áreas que deben ser abordadas durante la planificación de la Auditoría:

2.1 Objetivo de la Auditoría de Márketing con Enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Eléctrica Ltda.

De manera formal se hará referencia al objetivo general y específicos estipulados para esta Auditoría:

Objetivo General

- Proporcionar información independiente y objetiva a la alta dirección de COPELEC Ltda. sobre la gestión de la Mezcla Comercial de la empresa.

Objetivos Específicos

- Evaluar los sistemas de control del Mix Comercial.
- Evaluar el riesgo de las siete variables tomadas en consideración (Producto/Servicio, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos)
- Sugerir medidas correctivas en el caso de detectar eventuales deficiencias en el manejo del Mix Comercial.

2.2. Alcance

El alcance de la Auditoría va a ser el estudio de cada una de los Sub-ítems contenidos en las siete variables de la Mezcla Comercial de COPELEC Eléctrica Ltda., creando un cruce de información con el análisis del control interno del área comercial de la empresa.

2.3. Oportunidad de la Auditoría

La oportunidad de este trabajo práctico de Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Eléctrica Ltda., se desarrollará en la Unidad Operativa y en la Unidad Comercial de la empresa en Chillán, durante el tercer trimestre del período 2007.

2.4. Limitaciones

Luego de obtener un conocimiento suficiente de COPELEC Eléctrica, se pueden estimar las principales limitaciones que presenta la realización de una Auditoría de Márketing con enfoque a la Mezcla Comercial, éstas son:

- Poca disponibilidad de tiempo de quienes proporcionan la información necesaria para la investigación.
- Poca o nula disponibilidad de información por calificarla como confidencial.
- No existencia de un departamento de Márketing o funciones explícitas al respecto que estuvieran asignadas a una persona en particular, implicando una carencia de políticas, normas y procedimientos.
- No existencia de una filosofía de Márketing ni un especialista en el tema en la empresa.

2.5 Conocimiento del Área Comercial

Dentro de su estructura organizativa, COPELEC Eléctrica Ltda. no contempla la existencia de un departamento de Márketing, en reemplazo de él, existe la Unidad de Comercialización de Energía, que en cierta medida realiza funciones similares pero más enfocadas a la venta del servicio.

A cargo de la unidad se encuentra el subdepartamento Atención de Usuarios de Energía eléctrica.

En el departamento operan cuatro funcionarios:

- **Jefe Unidad Comercialización, Nelson Vera Suazo:** Decide las acciones a seguir, la aprobación de proyectos de electrificación, supervisa los estudios de grandes proyectos y administra la unidad de comercialización y el subdepartamento Atención de Usuarios.
- **Asistente Comercial, Miguel Castro Soto:** Realiza estudios sobre proyectos de gran envergadura, es el enviado para negociar proyectos grandes con Municipalidades y constructoras y diseña los dípticos informativos y otros medios de información.
- **Asistentes Comerciales, Gabriela Hernández Yáñez y Samuel Arteaga Irribarra:** Realizan negociaciones con proyectos menores y atención de usuarios.

En el subdepartamento de Atención de Usuario trabajan los siguientes funcionarios:

- **Jefe Atención Usuarios, Pablo Soto Martínez:** Administra la Unidad, atiende las cuentas de riego y los problemas de facturación.
- **Asistentes, Laura Carmona Bustamante y Rodolfo Sánchez Carrasco:** Atención de usuarios, recepción de sugerencias y reclamos.

2.5.1 Objetivos

El objetivo principal de la unidad es gestionar la venta de energía eléctrica a la provincia de Ñuble.

2.5.2 Estrategias

La Estrategia comercial que utiliza la unidad es la ampliación de los contactos estratégicos existentes, éstos son: constructoras, municipalidades, gobiernos regionales, cadenas comerciales, entre otros. Con la ampliación de los contactos, la unidad comercial pretende extender las redes de distribución eléctrica y contar con el respaldo de electrificar proyectos de gran inversión y envergadura.

2.5.3 Procedimientos

Los procedimientos van en vía a resolver los requerimientos de los usuarios en materia de electrificación.

Los indicadores de gestión miden el rendimiento de la venta de volúmenes de energía eléctrica y los controles se aplican al proceso de venta de energía eléctrica y de materiales y son comparativos entre períodos. En caso de no cumplirse las metas, el equipo se reúne para evaluar si es conveniente replantear el plan de gestión o si es necesario utilizar nuevas estrategias.

Los presupuestos se generan para llevar a cabo nuevos proyectos de inversión, esto es, en base a visualizaciones de tendencias de crecimiento poblacional.

2.5.4 Gestión

Compra y Venta Período 2007

Según el ítem de Gestión de la Memoria Anual de Empresas COPELEC año 2007, la venta del año 2007 fue de 89,66 Gwh lo que implica un incremento de un 5,18% respecto del período

anterior, además de un aumento en la cantidad de usuarios que anualmente designan a COPELEC como su proveedor del servicio eléctrico en el sector rural.

Cabe destacar que está siendo cada vez más frecuente, la electrificación de conjuntos habitaciones que aumentan la densidad de clientes.

La cifra de compras de energía durante el año 2007, ascendió a la suma de 110,84 Gwh, con una variación respecto al nivel de compras del año 2006 de un 6,56%, superando en un 0.56% las metas estipuladas para el período.

2.6 Conocimiento del Control Interno del Área Comercial

Para obtener el conocimiento necesario del Control Interno del Área Comercial, fue necesario crear un cuestionario aplicado a los principales funcionarios que actúan en los procesos internos de la Unidad de Comercialización de Energía de COPELEC Eléctrica. La contraparte de esta información, son las observaciones obtenidas por el equipo auditor sobre la veracidad o la aplicación real de cada una de las prácticas del Área Comercial. A continuación, se grafican las preguntas necesarias para obtener conocimiento específico del Control Interno de la unidad; esto es, evaluar cada uno de los elementos que lo componen para obtener una visión general de la gestión y de los problemas que se vislumbran, visión que constituirá un elemento necesario al emitir el juicio.

Los elementos sometidos a evaluación se encuentran en la siguiente matriz:

2.6.1 Objetivos y Metas

Nota: Pa: Parcial S/O: Sin Observación

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>1. ¿Están claramente definidos los objetivos y metas del Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Si bien existen objetivos y metas, éstas no son planteadas de manera clara por parte de la Jefatura a los demás funcionarios del departamento.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>2. ¿Es la Dirección quién los fija?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>Es el Gerente General Guillermo Stevens Moya junto a ejecutivos de Administración, en los que se encuentra el Sr. Vera.</p>
<p>3. ¿Son adecuadamente difundidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>Se difunden por sistema de Intranet y sólo los funcionarios del departamento tienen acceso a la información.</p>
<p>4. ¿Son aceptados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>S/O</p>
<p>5. ¿Los Objetivos y Metas del Área Comercial reflejan los Objetivos y Políticas generales de los niveles superiores de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>En la creación trabaja la Gerencia y la Jefatura del Departamento Comercial.</p>

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>6. ¿Son lo suficientemente operativos como para permitir una clara implementación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	La mayoría de los nuevos planes que surgen son de difícil implementación para quienes los ejecutan y requieren de un proceso de adaptación y de obtención de nuevos conocimientos.
<p>7. ¿Se adecuan a las características e influencias del medio externo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Dentro de sus políticas, se estipula obtener constantemente información del medio y trabaja para él.
<p>8. ¿Se controla su cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 			X X	En reuniones informales del departamento se revisa si se están cumpliendo.
<p>9. ¿Se detectan y analizan oportunamente las desviaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	El análisis lo lleva la Jefatura pero no es informado.
<p>10. ¿Existen medidas correctivas adecuadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Se indaga con el personal que las medidas no son informadas.

Conclusiones:

Falta un planteamiento claro por parte de la Jefatura, de los Objetivos y Metas implementadas por la Unidad.

En la creación trabaja la Gerencia y la Jefatura del Departamento Comercial absorbiendo de manera positiva información del medio en el cual se encuentra inmersa la empresa.

Los Objetivos y Metas se difunden por sistema de Intranet y sólo los funcionarios del departamento tienen acceso a la información.

Existe dificultad en la implementación de los Objetivos debiendo ser necesario un mayor tiempo de adaptación, por un lado para ajustar las actividades y por otro, para obtener el conocimiento necesario para ser operativos.

El control del cumplimiento lo lleva la Jefatura pero no se informan las medidas correctivas de las desviaciones y los funcionarios conocen parcialmente la evaluación del desempeño en el logro de éstos.

2.6.2 Políticas

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>1. ¿Están las Políticas del Área Comercial explícitamente definidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	<p>Se conocen ciertas Políticas por parte de los funcionarios pero la Jefatura desconoce esta falencia.</p>

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>2. ¿Son adecuadamente difundidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Las Políticas no se encuentran visiblemente difundidas, ni en un medio tangible, sólo se encuentran por sistema de Intranet.
<p>3. ¿Son aceptadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
<p>4. ¿Son suficientemente específicas como para ser operativas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
<p>5. ¿Existe armonía entre estas políticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
<p>6. ¿Están de acuerdo con los Objetivos del Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Diferencias de percepción, pero se observa coherencia con los objetivos.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
7. ¿Se evalúan resultados de aplicación? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Los resultados de aplicación se evalúan permanentemente, pero los funcionarios no lo perciben.
8. ¿Se comparan éstos resultados con las metas parciales y objetivos generales? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X X			Estrecha relación con la observación anterior.
9. ¿Existe(n) responsable(s) por las desviaciones? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X X			S/O
10. ¿Existen medidas correctivas? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X X			S/O

Conclusiones:

Las Políticas no se encuentran visiblemente difundidas, ni en un medio tangible, sólo se encuentran por sistema de Intranet, esto lleva a que los funcionarios sólo recuerden ciertas Políticas. La Jefatura desconoce esta falencia.

Se observa coherencia con los objetivos.

Los resultados de aplicación se evalúan permanentemente, pero los funcionarios no lo perciben, en este sentido existe una mala comunicación e información.

2.6.3 Planes

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
1. ¿Están claramente definidos por el Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			La Jefatura define los planes necesarios para el buen funcionamiento del departamento.
2. ¿Están estipulados por escrito? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		Jefe informa directamente en reuniones.
3. ¿Son adecuadamente difundidos? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Estrecha relación con observación anterior.
4. ¿Están los Planes del Área Comercial coordinados con el Plan Estratégico de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>5. ¿Están los Planes del Área Comercial coordinados con los Objetivos, Metas y Políticas de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		S/O
<p>6. ¿Son concebidos con flexibilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		El departamento lo percibe con flexibilidad por la filosofía de adaptación al mercado, a las normas de calidad y a la competencia.
<p>7. ¿Se estipulan plazos de cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		S/O
<p>8. ¿Los Planes consideran apropiadamente el entorno de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		Al igual que los Objetivos y Metas, el departamento está constantemente obteniendo información del medio y trabaja para el, enfocando sus esfuerzos en entregar un mejor servicio.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>9. ¿Se controla su cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			De manera interna el Jefe lleva un control del cumplimiento y lo informa en las reuniones internas del departamento.
<p>10. ¿Existen márgenes conocidos de tolerancia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Estrecha relación con observación anterior.

Conclusiones:

Los Planes no son estipulados por escrito, lo que conlleva a no tener un respaldo ni algo que permita a los funcionarios resolver sus inquietudes en su implementación en caso de existir las

La Jefatura define los planes necesarios para el buen funcionamiento del departamento y de manera interna lleva un control del cumplimiento, éstos se informan a la Unidad en reuniones informales.

Los funcionarios del departamento perciben los Planes con flexibilidad debido a su filosofía de adaptación al mercado, a las normas de calidad y a la competencia.

En relación a lo anterior, al igual que los Objetivos y Metas, el departamento está constantemente obteniendo información del medio y trabaja para él, enfocando sus esfuerzos en entregar un mejor servicio.

2.6.4 Organización

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
1. ¿Existe un organigrama para el Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
2. ¿Es adecuada la estructura organizativa del Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Se observa coherencia en la estructura puesto que los procesos se efectúan de buena manera y la cantidad de funcionarios es la adecuada.
3. ¿Representa el organigrama la estructura aprobada oficialmente? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
4. ¿Refleja la estructura los Objetivos de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
5. ¿Refleja la estructura los Objetivos del Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>6. ¿Está claramente señalada la autoridad, responsabilidad y la asignación de responsabilidades en el Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 		<p>X</p> <p>X</p>		<p>Hay funciones que no están claramente definidas y las puede realizar cualquier funcionario, en cierta forma es positivo el apoyo, pero es negativo al no existir delimitación de responsabilidades lo que no contribuye al control.</p>
<p>7. ¿Ha sido prevista la evolución de la Organización y de la Estructura actual a través de un plan a desarrollarse en determinado período?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>S/O</p>
<p>8. ¿Existe duplicidad de labores dentro de la función?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>A diferencia de la jefatura, los demás funcionarios realizan duplicidad de funciones.</p>

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>9. ¿Es flexible la Organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Existe flexibilidad en todos los niveles de la organización, los funcionarios tienen la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones.
<p>10. ¿Permite la estructura una adecuada implementación de la Estrategia, Objetivos, Políticas y Planes del Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O

Conclusiones:

Se observa coherencia en la estructura del área comercial puesto que los procesos se efectúan de buena manera y la cantidad de funcionarios es la adecuada.

Hay funciones que no están claramente definidas y las puede realizar cualquier funcionario, en cierta forma es positivo el apoyo, pero es negativo al no existir delimitación de responsabilidades lo que no contribuye al control.

Se observa que a diferencia de la jefatura, los demás funcionarios realizan duplicidad de funciones.

La Unidad posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a diferentes escenarios.

2.6.5 Sistemas de Información y Comunicación

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>1. ¿Existe un Sistema de Información definido en el Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		Destaca la comunicación de tipo Informal y directa y no se observan conductos formales fuera de correos electrónicos.
<p>2. ¿La Información que circula es confiable, oportuna, periódica y económica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Además la información es actualizada y de rápida circulación.
<p>3. ¿Están definidos los Canales de Comunicación dentro de las funciones del Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Dentro del departamento se observa cierta formalidad, la cual es necesaria para un buen ambiente laboral y los canales de comunicación son rápidos debido a la pequeña cantidad de funcionarios.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>4. ¿Se utilizan los medios más adecuados para la comunicación dentro del Área?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			<p>Los medios utilizados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teléfono -E-Mail -Comunicación directa (La más utilizada)
<p>5. ¿Existe un sistema de sugerencias de pre y post venta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			<p>Está ubicado en otra oficina y su nombre es Oficina de Atención de Usuarios de Energía Eléctrica y depende de la U. de Comercialización de Energía.</p>
<p>6. ¿Están coordinadas las informaciones y comunicaciones del Área Comercial con el resto de de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			<p>Existe una estrecha relación y una comunicación fluida.</p>
<p>7. ¿Existe uniformidad en la terminología utilizada respecto de la información técnica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			<p>Los términos más comunes son: unidades de Potencia, de Resistencia, tipos de contratos, entre otros.</p>

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
8. ¿Están actualizados los registros? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Estrecha relación con observación de pregunta 2.
9. ¿Existen inventarios de los formularios y documentos utilizados? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			

Conclusiones:

En la Unidad, la comunicación utilizada es de tipo informal y directa y el único medio formal utilizado es por correos electrónicos. La información es actualizada y de rápida circulación, dentro y hacia el exterior.

Dentro del departamento se observa cierta formalidad de interacción, la cual es necesaria para un buen ambiente laboral y los canales de comunicación son rápidos debido a la pequeña cantidad de funcionarios.

2.6.6 Programas y Procedimientos

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
1. ¿Están definidos por escrito? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			En manual de procedimientos.
2. ¿Son conocidos por el personal que corresponde? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Dentro de la unidad cada uno conoce sus funciones y más aún, los funcionarios pueden suplir la falta o ausencia de otro.
3. ¿Están coordinados? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
4. ¿Reflejan los Programas los Planes, los Objetivos, las Metas y Políticas Generales del Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
5. ¿Existen Programas Alternativos para diferentes circunstancias? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Siempre existe un plan “B” y se prevé en equipo las diferentes alternativas.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>6. ¿Están estos Programas y Procedimientos aprobados por los ejecutivos superiores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>El Jefe de la Unidad al pertenecer al equipo de ejecutivos de la Gerencia, informa los nuevos procedimientos para pedir aprobación.</p>
<p>7. ¿Son adecuadas para los Objetivos, Metas y Planes que se persiguen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>S/O</p>
<p>8. ¿Se controla su cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 			<p>X</p> <p>X</p>	<p>S/O</p>
<p>9. ¿Se adoptan medidas correctivas en caso de existir desviaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>S/O</p>
<p>10. ¿Se revisan y actualizan los Procedimientos periódicamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	<p>X</p> <p>X</p>			<p>Se entregan informes de manera informal a la jefatura.</p>

Conclusiones:

Los programas y procedimientos se encuentran definidos en un manual de procedimientos, el cual solamente lo maneja COMERCIAL COPELEC S.A.

Se observa que dentro de la unidad cada uno conoce sus funciones y éstos pueden suplir la falta o ausencia de algún funcionario.

Positivamente la unidad siempre cuenta con un plan “B” y se prevé en equipo las diferentes alternativas a adoptar en determinadas situaciones.

El cumplimiento de los programas y procedimientos se controla parcialmente.

El Jefe de la Unidad al pertenecer al equipo de ejecutivos de la Gerencia, informa los nuevos procedimientos de la Unidad para pedir aprobación.

2.6.7 Recursos

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>1. ¿Existe una combinatoria definida de Recursos en el Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
<p>2. ¿Obedece a una Planificación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Existe una planificación anual y cuando se generen nuevas necesidades.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
3. ¿Están definidas las fuentes de obtención de los Recursos? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
4. ¿Se evalúa la calidad del Personal del Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	Existe un procedimiento de evaluación permanente del cual surgen las necesidades de capacitación para determinados procesos.
5. ¿Existen actividades de entrenamiento y desarrollo del Personal? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X		X	No existe un programa de desarrollo del personal, solamente actividades de capacitación cuando se estima necesario.
6. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Se observan buenas relaciones de trabajo e infraestructura adecuada
7. ¿Son adecuados los recursos financieros para las necesidades del Área Comercial? <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>8. ¿Están los recursos disponibles, donde y cuando se requieran?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			La empresa dispone de todos los recursos que sean necesarios para un buen desenvolvimiento de la Unidad.
<p>9. ¿Se manejan los recursos como una efectiva labor de apoyo a las actividades del Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O

Conclusiones:

La combinatoria de recursos se encuentra bajo una planificación anual y cuando se generen nuevas necesidades.

Lo anterior obedece a un procedimiento de evaluación permanente del cual surgen las necesidades en determinados procesos, se detecta una diferencia de percepción entre el jefe y asistente y esto se debe a que este último, estima que existen debilidades en el proceso y que el personal necesita de un mayor entrenamiento.

No existe un programa de desarrollo del personal, solamente actividades de capacitación cuando se estima necesario.

Se observan buenas relaciones de trabajo e infraestructura adecuada

La empresa dispone de todos los recursos que sean necesarios para un buen desenvolvimiento de la Unidad.

2.6.8 Controles Automáticos y Deliberados

Preguntas	SI	NO	PA	Observaciones
<p>1. ¿Existen Controles Deliberados sobre el cumplimiento de Objetivos, Políticas, Planes y Metas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		S/O
<p>2. ¿Y sobre el uso de recursos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		S/O
<p>3. ¿Se fijan estándares o normas para el control de las actividades del Área?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		Las normas están fijadas por Ley (Reglamento General para Empresas Distribuidoras Eléctricas)
<p>4. ¿Permite el sistema de control en uso prevenir las desviaciones a tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X	X		S/O
<p>5. ¿Es flexible el sistema de control?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 		X	X	El sistema de control es rígido pese a existir flexibilidad en sus Objetivos Metas y Planes.

Preguntas	Si	No	Pa	Observaciones
<p>6. ¿Es revisado y enriquecido periódicamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			Existe una revisión constante, ya sea por parte interna, por la dirección y la SEC.
<p>7. ¿Está implementado el Sistema de Información de tal forma que el Sistema de Control pueda ser eficaz?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			S/O
<p>8. ¿Se realizan Auditorías Internas en el Área Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 		X		Solo Auditorías Externas.
<p>9. ¿Se resguardan debidamente los registros y la información confidencial del Área?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Vera Suazo (Jefe Comercialización de Energía) • Miguel Castro Soto (Asistente Área Comercial) 	X			La Jefatura maneja registros en respaldos de Cd y papel.

Conclusiones:

La unidad se rige mediante las normas contenidas en el Reglamento General para Empresas Distribuidoras Eléctricas fijadas por la SEC (Superintendencia de Electricidad y Combustibles), las cuales pasan a ser normas propias de la empresa.

El sistema de control es rígido pese a existir flexibilidad en sus Objetivos Metas y Planes

Existe una revisión constante, ya sea por parte interna, por la dirección y la SEC a los procesos, a la calidad y a la continuidad del servicio.

No se aplican Auditorías internas, solo Externas.

Y el control de la información lo maneja la jefatura en registros respaldados en Cds y papel.

3. PROCESO DE DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES PARA LOS ÍTEMS DE CADA VARIABLE DE LA MEZCLA COMERCIAL.

Una vez obtenida la información necesaria que permitió conocer la empresa, su naturaleza, su misión, estructura, capital, su mercado, etc. Se procedió a obtener un conocimiento del control interno de la unidad de Comercialización de Energía, que en cierta forma realiza las prácticas del Márketing y tiene a su cargo la sub. unidad de Atención de Usuarios, unidad la cual tiene directamente relación con los clientes de COPELEC Eléctrica.

En base a todo el conocimiento obtenido y el criterio nuestro, se procede a continuación a determinar la criticidad de los ítems de cada variable de la mezcla comercial, esto es, la creación de estándares que necesitan ser cumplidos, los que posteriormente serán calificados de acuerdo al nivel de importancia y relevancia.

3.1. Estándares para la variable Servicio

El servicio eléctrico debe presentar ciertos parámetros y estándares de calidad, que conforme a la ley y al Reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos, son inherentes a la actividad de distribución de electricidad concesionada y constituyen las condiciones bajo las cuales dichas actividades deben desarrollarse.

De acuerdo al artículo 222° del D.S N°327/97, Reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos, del Ministerio de Minería, la calidad de servicio incluye, entre otros, los siguientes parámetros los cuales servirán de estándares para el presente estudio:

3.1.1 Estándares de Calidad

Para responder a las necesidades de sus clientes de manera eficaz, es conveniente que COPELEC Ltda. cumpla con los siguientes estándares relativos a la calidad del servicio:

3.1.1.1 Existe correcta medición y facturación del servicio y oportuno envío a clientes.

Es obligación de la empresa distribuidora dar transparencia en el proceso de medición y

facturación, la boleta debe reflejar fielmente lo utilizado y no debe provocar desconfianza alguna por parte del usuario, de esta forma beneficiará al proceso además de contribuir a mantener una buena relación con el cliente.

El estándar de correcta medición estará referido a la toma lectura del consumo eléctrico cada tres meses de forma obligatoria por parte de la empresa, pudiendo el cliente contribuir mensualmente informando sobre la variación de su consumo.

El estándar de correcta facturación estará referido al cumplimiento de los siguientes campos¹⁰:

- **Fecha de emisión:** Corresponde a la fecha en que se emite la boleta.
- **Nombre cliente:** Acá se indican los datos del usuario, estos son, nombre y número de cliente, con el cual se identifica la dirección y el medidor.
- **Ruta:** Número de uso interno en las empresas que prestan el servicio eléctrico.
- **Detalle de sus compensaciones:** En agosto de 2004 la ley eléctrica ordenó a las distribuidoras del servicio eléctrico a compensar a sus clientes cuando los cortes de energía superan los límites establecidos. Por esto, el detalle de la boleta debe indicar el total de interrupciones, tiempo total interrumpido, tiempo que se recompensa, energía a compensar en KW/h y precio del costo de falla.
- **Detalles de sus lecturas**
 - **Período de lectura:** Días registrados en la factura de la cuenta.
 - **Fecha estimada de la próxima lectura:** Día que pasarán a registrar el estado del medidor.

- **Detalle de la cuenta**
 - **Arriendo de equipos:** Es el valor que se factura a todos los clientes cuyo medidor es propiedad de la empresa que suministra el servicio.
 - **Cargo fijo:** Monto a cancelar por gastos de la empresa, independiente al consumo.
 - **Energía base:** Es el valor de la electricidad consumida en el período facturado. Se expresa en KW/h. Este valor varía según la época del año.
 - **Cargo por energía adicional de invierno:** Monto que se cobra si el consumo supera los 250 KW/h durante el período facturado si excede el límite de invierno.
- **Detalle de sus consumos:** Información acerca del consumo de energía eléctrica del cliente, medido en KW/h, realizado durante los últimos 13 meses. Además se informa el promedio de gasto diario de energía (en pesos chilenos) realizado por el consumidor en último período medido.

Para cumplir con el estándar de oportuno envío de la factura o boleta, COPELEC Ltda. deberá entregar el monto a cancelar por parte del cliente dentro de 15 días hábiles, tiempo el cual tiene para pagar el consumo.

En relación a lo anterior, es recomendable que la empresa haga llegar la factura o boleta en el menor tiempo posible para no disminuir el tiempo que posee el cliente para cancelar su deuda.

3.1.1.2 Cuenta con Procedimiento de medición y registros para determinar la calidad del Servicio.

Una medida útil de medición de la calidad de suministro es evaluar el servicio de la misma manera que lo hace la SEC, esto es, con un equipo especializado, el cual trabaje bajo las siguientes dos modalidades estipuladas en el Artículo 227° del DS N°327/97 de la normativa sobre Calidad del Servicio de la SEC:

- **En un punto específico de la red,** para determinar el nivel de calidad del suministro entregado al usuario; y

¹⁰ <http://www.sernac.cl/consejos/detalle.php?id=1539> visitada el 22 de febrero de 2008

- **En un conjunto de puntos de la red o de usuarios**, seleccionados de acuerdo a procedimientos estadísticos y al programa y metodología que determine la SEC. Esta medición determinará la calidad global de suministro, considerando el nivel promedio de los parámetros y su distribución probabilística. En este caso, la evaluación de la calidad de suministro sólo podrá efectuarse en forma coordinada entre el operador y el organismo habilitado para realizar la medición.

3.1.2 Estándares de Continuidad

Para que COPELEC Ltda. ofrezca un servicio de manera efectiva, permanente y disponible, es conveniente que cumpla con los siguientes estándares:

3.1.2.1 Se da cumplimiento de los plazos de reposición del suministro eléctrico.

La empresa debe dar cumplimiento de los plazos de reposición del suministro para no provocar molestias y mayores perjuicios a los usuarios y para no ser víctima de sanciones aplicadas por la SEC.

Si una empresa cumple, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que hoy en día es el activo más valioso de todos y a nadie le sobra tiempo para quejas y esperas.

En definitiva es vital cumplir con los plazos de reposición del suministro por 3 motivos:

- No ocasionar molestias, por ende no provocar un desgaste de la imagen de la empresa.
- No provocar problemas en las actividades cotidianas de los clientes o en procesos productivos.
- Para no ser víctima de sanciones millonarias e invertir en tecnología que apunte a un mejoramiento en la calidad del servicio.

La reposición del servicio se produce en las 24 horas siguientes al pago de la deuda (que puede ser con convenio de cuotas) más el costo de la reposición.

3.1.2.2 La empresa cuenta con indicadores de continuidad.

Es necesario que las empresas concesionarias de servicio público de distribución lleven un índice representativo de la continuidad de servicio entregado a sus usuarios, medido en los términos y conforme a los procedimientos, plazos y medios de entrega de la información, así lo señala el Artículo 230° del DS N°327/97 el que además señala que tal índice debe incluir, al menos, los siguientes parámetros, para cada período de doce meses, a noviembre de cada año:

- Frecuencia media de interrupción y su desviación estándar;
- Duración media de la interrupción y su desviación estándar; y
- Tiempo total de interrupción.

Es importante señalar, que por ley , los concesionarios de servicio público de distribución, para asegurar el cumplimiento de la obligación de dar suministro, deberán disponer permanentemente del abastecimiento de energía que, sumado a la capacidad propia de generación, les permita satisfacer el total de sus necesidades proyectadas para, a lo menos, los próximos tres años.

3.1.2.3 La empresa cuenta con medidor de interrupción y fluctuación de tensión que sirva para no sobrepasar los 3 minutos permitidos.

Es importante que la empresa cuente con un medidor de interrupción y fluctuación de tensión que sirva para no sobrepasar los 3 minutos exigidos según art. 243 y 245 del D.S. N°327/97, puesto que al infringir tal límite, al producirse interrupciones o suspensiones no autorizadas en el suministro, incluso cuando esté rigiendo un período de racionamiento energético, las empresas distribuidoras de electricidad están obligadas a compensar automáticamente a sus clientes, sin que medie trámite alguno, cuando se produzcan.

3.1.2.4 Existe un libro de registro de suspensiones del servicio, programada o intempestiva que sirva para mejorar la continuidad.

Según res. Exenta n ° 2108 del Ministerio de Minería, que establece procedimientos, plazos, contenidos, forma y medios de entrega de la información de interrupciones de suministro que afectan a las redes de las concesionarias de servicio público de distribución de energía eléctrica, para fiscalización del cumplimiento de disposiciones reglamentarias relativas a la continuidad de suministro, dice lo siguiente:

La Empresa de Distribución debe mantener un registro completo de todas las interrupciones, tanto las debidas a emergencias como las programadas, exceptuando las interrupciones momentáneas ocasionadas por la operación de equipos automáticos. Esos registros deben mostrar las causas de la interrupción, fecha, hora, duración, localización, número aproximado de clientes afectados y, en casos de interrupciones de emergencia, las acciones tomadas para su corrección y prevención.

3.1.3 Estándares de Mantención

Los siguientes estándares guardan relación con el cumplimiento de controles preventivos o programados del servicio:

3.1.3.1 Se proporciona seguridad en instalaciones, en operación y mantenimiento.

Toda instalación de consumo deberá ejecutarse de acuerdo a un proyecto técnicamente concebido, el cual deberá asegurar que la instalación no presenta riesgos para operadores o usuarios, sea eficiente, proporcione un buen servicio, permita un fácil y adecuado mantenimiento y tenga la flexibilidad necesaria como para permitir modificaciones o ampliaciones con facilidad.

Proporcionar seguridad en la prestación del servicio y mantener en buen estado los empalmes, es parte de las obligaciones que adquiere la empresa concesionaria, así lo señala la ley general de Servicios Eléctricos D.F.L N°1 de 1982, la cual contiene normas que establecen vinculaciones jurídicas entre el usuario y la distribuidora eléctrica.

La Empresa de Distribución tiene la obligación de colocar avisos en sus instalaciones eléctricas previniendo el peligro que éstas pudiesen representar para las personas y sus bienes, de modo que se eviten accidentes por imprudencia.

La Empresa de Distribución, de manera individual o en conjunto con las instituciones que ella estime conveniente, debe realizar campañas y actividades educativas con el fin de informar a la población sobre la seguridad y riesgos que provoca el uso de la electricidad.

Es conveniente que exista un programa de seguridad, esto es, un Conjunto ordenado de actividades sistemáticas, destinadas a evitar o disminuir los riesgos de accidentes, enfermedades profesionales y daños a las instalaciones, que una empresa se propone cumplir en un período determinado.

3.1.3.2 Se entrega oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones, accidentes y otros imprevistos

La Empresa de Distribución tiene la obligación de atender las emergencias a la brevedad. Para ello, deberá establecer y poner en conocimiento de sus clientes medios de recepción especiales para avisos de emergencias y cuadrillas especiales para su atención, que den prioridad a dichas emergencias y faciliten su resolución en el menor tiempo posible.

Es fundamental contar con personal de emergencia para la reparación de fallas que afecten la continuidad o la calidad del suministro, que produzcan riesgo a la seguridad de las personas o daño en las cosas, que obstruyan las vías públicas o que dificulten el tránsito normal de las personas y vehículos.

En el caso de daños a empalmes ocasionados por accidentes en la vía pública, según el Artículo 108° del REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SERVICIOS ELECTRICOS relativo a las RELACIONES ENTRE PROPIETARIOS DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS, CLIENTES Y AUTORIDAD, corresponderá al concesionario su reparación y perseguir de quien corresponda las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

3.1.3.3 Cuenta con medios de interposición de reclamos y denuncias por incumplimiento, operación anormal o insegura.

Es necesario que la empresa concesionaria de servicio público de distribución disponga de medios de interposición de reclamos, debido a que es la forma por la cual el cliente solicita que se restablezcan sus derechos y la empresa se informa de situaciones en las cuales debe mejorar. La Empresa de Distribución deberá poner a disposición del cliente o consumidor, en cada centro de atención comercial, un libro de quejas foliado, donde el usuario podrá asentar sus observaciones, críticas o reclamos con respecto al servicio.

Según lo dispuesto en el artículo 235° del DS N°327/97, los concesionarios de servicio público de distribución deben aceptar la interposición de reclamos y denuncias por situaciones de operación anormal o insegura e incumplimiento del suministro, ya sea en forma personal o por cualquier medio, incluyendo el teléfono, fax u otros. y registro de reclamos de sus usuarios, sin perjuicio de las instrucciones que al efecto imparta la Superintendencia.

Los clientes o consumidores de un servicio eléctrico tienen el derecho de interponer un reclamo por cualquier acción u omisión de la Empresa de Distribución que consideren injustificada.

Son objeto de reclamo los aspectos relacionados con la instalación, medición, lectura, facturación, cobro, aplicación de tarifas establecidas y otros vinculados a la prestación del servicio eléctrico.

3.2 Estándares para la variable Precio

En términos simplificados, las transacciones de electricidad se realizan a tres posibles tipos de precios y la SEC los define de la siguiente manera:

- **El precio de nudo**, que corresponde al precio de largo plazo de producir electricidad dentro del sistema;
- **El precio spot**, que corresponde al costo marginal de la central menos eficiente en producción en un instante y
- **Los precios libres**, que son los negociados entre grandes consumidores y las generadoras.

Los precios de nudo, corresponden al precio regulado al que las empresas generadoras venden la energía y potencia eléctrica a las empresas distribuidoras.

Los precios de nudo son calculados semestralmente por la Comisión Nacional de Energía, en abril y octubre de cada año, manteniéndose nominalmente constantes hasta la siguiente fijación de tarifas. Durante ese período, los precios de nudo pueden ser ajustados sólo si se produce un cambio significativo en alguna de las variables utilizadas en sus cálculos, activándose una indexación automática cuando su efecto conjunto excede una variación de +/- 10%.

El precio de nudo de la potencia corresponde a la inversión marginal óptima necesaria para satisfacer la demanda máxima de potencia en el sistema, estimada sobre la base del costo de instalar una central termoeléctrica, que use una turbina a gas con petróleo diesel como combustible.

El precio de nudo de la energía se determina calculando un promedio ponderado actualizado de los costos marginales de operación, proyectados para satisfacer la demanda esperada de energía en el SIC (Sistema Interconectado Central) durante los siguientes 48 meses, en un punto determinado del sistema interconectado.

A continuación se subdividirá este elemento de la mezcla comercial de acuerdo al conocimiento previo de la empresa y de acuerdo a las necesidades críticas de ésta:

3.2.1 Estándares de Tarifas

Los siguientes estándares se refieren al cumplimiento ciertas normas exigidas por la SEC en materia de tarifas eléctricas:

3.2.1.1 Existe documentación que se entregue a los posibles clientes de todas las opciones tarifarias.

Según el D.S. N° 327 del Ministerio de Minería, 1997, que fija reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos, los clientes deben saber que al contratar el servicio de una distribuidora eléctrica, pueden elegir libremente una de las siete opciones tarifarias disponibles. Las empresas concesionarias deben mantener a disposición del público la lista de precios de los servicios que prestan, incluyendo los regulados y no regulados, a modo de crear transparencia en el proceso de contratación. Igual información deberán entregar a la Superintendencia y actualizarla cada vez que dichos valores se modifiquen.

Los concesionarios de servicio público de distribución deberán implementar un sistema de acceso abierto a los diferentes demandantes del mercado, en que se convoque públicamente a éstos a participar en el abastecimiento que requieran contratar, bajo condiciones libremente definidas, que sean de general aplicación en un momento determinado, objetivas y no discriminatorias, y de público conocimiento.

3.2.1.2 Se detalla los cobros reales del servicio, junto con la justificación de su cobro.

Según el Artículo 123 del D.S. N° 327, MINISTERIO DE MINERÍA, 1997 que FIJA REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SERVICIOS ELECTRICOS, los concesionarios de servicio público de distribución deberán facturar en base a las cantidades que consten en el equipo que registra los consumos del usuario, exceptuando los casos en que este reglamento autoriza la estimación del consumo.

Según el Artículo 127 del mismo D.S., la boleta o factura que extienda el concesionario deberá llevar desglosados los cobros por potencia, energía, mantenimiento y cualquier otro cargo que se efectúe en ella.

Muchas veces, a los consumidores les resulta difícil entender los cobros que se hacen en las boletas y facturas, debido a falta de información detallada.

Una medida muy necesaria, es la contratación de un equipo externo, el cual evalúe la información contenida en las boletas y facturas emitidas a los clientes de electricidad, para luego ser enviada a la SEC y solicitar que emita una certificación sobre la calidad de la información contenida en las boletas y facturas. Esto permitirá garantizar transparencia y ayudará a resolver la situación incómoda de muchos clientes que se sienten abusados por quienes entregan el servicio.

Si bien la legislación aún no especifica sobre la justificación, sería una medida muy útil y beneficiosa para el cliente la explicación simplificada del porqué de su cobro.

3.2.2 Estándares de Facilidades

Los estándares de facilidades están referidos al cumplimiento de medidas que benefician el proceso de contrato y de pago del suministro eléctrico:

3.2.2.1 Existen facilidades de pago al inicio del contrato

Existen en Chile empresas distribuidoras que aplican una reducción del costo inicial incurrido por el cliente, dividiendo el valor del medidor, empalme e instalación, para ser cobrados en los períodos siguientes, reduciendo el fuerte pago que debe efectuar el usuario una vez generada la primera boleta. Para sumar puntos a favor, es conveniente poner en marcha tal propuesta para ser una opción atractiva al momento en que un cliente debe elegir por una empresa distribuidora que suministre energía eléctrica.

3.2.2.2 Existen convenios o alianzas con empresas o Puntos de Cobro para facilitar el pago de los usuarios.

Una de las principales preocupaciones de la sociedad actual se centra en cuidar lo más posible su tiempo. El mundo de hoy está mucho más acelerado y ningún cliente está dispuesto a perder su tiempo con un mal servicio.

Ningún negocio que pretenda mantenerse en el gusto de su mercado puede darse el lujo de perder el tiempo de sus consumidores (Quijano, 2003)

Una medida útil para contribuir a lo anterior, es contar con puntos de cobro o de pago de las cuentas de luz, cercano y de atención rápida, esto agilizará el proceso, no quitará demasiado tiempo al cliente y mejorará las relaciones cliente-empresa.

3.2.3 Estándares de Descuentos

Los siguientes estándares apuntan a la ejecución de medidas que recompensen la responsabilidad del cliente y el uso eficiente de la energía eléctrica:

3.2.3.1 Se concede descuentos para aquellos usuarios que ahorren y hagan uso eficiente de la electricidad.

Además de los consejos sobre el uso eficiente de la energía, los clientes de COPELEC debieran contar con un incentivo premiado con descuentos en su cuenta de luz, es realmente una buena estrategia de mejora de imagen y de relación con los Cliente.

Esta medida le significa al usuario, pagar menos porque está consumiendo menos electricidad pero además la empresa le va, de alguna forma, a depositar en su cuenta de luz un premio adicional.

Esta medida beneficia a la empresa en la forma de que la energía podrá destinarse a los usuarios de actividades económicas, comerciales e industriales, los cuales consumen mayor volumen y contribuyen al incremento de las utilidades.

3.2.3.2 Existe algún estímulo para aquellos usuarios que han cumplido con sus obligaciones sin retraso en el pago del servicio.

Es importante que los responsables de Márketing implementen programas de beneficios, privilegios y premios para influenciar el comportamiento del consumidor.

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, 2004, un mecanismo de recompensa efectiva es el llamado Cash Discount (Descuento por Pronto Pago) y consiste en la reducción del valor de la factura si el pago se efectúa dentro de un período específico de tiempo.

Para el caso de COPELEC, sería un porcentaje de reducción en la tarifa que resulte de la medición del consumo eléctrico de los clientes, con la intención de darles un incentivo para un pronto pago. Existen algunas empresas distribuidoras de electricidad que ofrecen una reducción del 2% en el precio si se hace en 15 días facturado el consumo, en vez del precio completo si se hace en 30.

Es beneficioso poner en marcha mecanismos que recompensen la responsabilidad del cliente, tanto para quienes históricamente no se han retrasado en el pago de la boleta, como para quienes pagan anticipadamente el servicio.

3.3 Estándares para la variable Distribución y Logística

La distribución del servicio, se lleva a cabo mediante un sistema compuesto por un conjunto de equipos que permiten energizar un número determinado de cargas, en distintos niveles de tensión, ubicados generalmente en diferentes lugares.

Dependiendo de las características de las cargas, los volúmenes de energía involucrados, y las condiciones de confiabilidad y seguridad con que deban operar, los sistemas de distribución se clasifican en:

- **Industriales:** Comprende a los grandes consumidores de energía eléctrica, tales como las industrias del acero, químicas, petróleo, papel, etc.; que generalmente reciben el suministro eléctrico en alta tensión.
- **Comerciales:** Es un término colectivo para sistemas de energía existentes dentro de grandes complejos comerciales y municipales, tales como edificios de gran altura, bancos, supermercados, escuelas, hospitales, puertos, etc. Este tipo de sistemas tiene sus propias características, como consecuencia de las exigencias especiales en cuanto a seguridad de las personas y de los bienes, por lo que generalmente requieren de importantes fuentes de respaldo en casos de emergencia.

- **Urbana:** Alimenta la distribución de energía eléctrica a poblaciones y centros urbanos de gran consumo, pero con una densidad de cargas pequeña. Son sistemas en los cuales es muy importante la adecuada selección en los equipos y el dimensionamiento.
- **Rural:** Estos sistemas de distribución se encargan del suministro eléctrico a zonas de menor densidad de cargas, por lo cual requiere de soluciones especiales en cuanto a equipos y a tipos de red. Debido a las distancias largas y las cargas pequeñas, es elevado el costo del Kwh. consumido.

A continuación se subdividirá este elemento de la mezcla comercial de acuerdo al conocimiento previo de la empresa y de acuerdo a las necesidades críticas de ésta:

3.3.1 Estándares de Tecnología

Los estándares para el sub-ítem Tecnología se refieren al cumplimiento de políticas de actualización y expansión:

3.3.1.1 La empresa cuenta con una política de actualización en tecnologías de distribución de energía eléctrica.

La empresa, a parte de dedicarse a su función principal de Distribución Eléctrica, debiera orientar sus esfuerzos a la administración, organización y trabajo en terreno de nuevos proyectos de ingeniería eléctrica, implantar y mantener nuevos equipos y sistemas relacionados con la actividad de electrificación, con el fin de estar equipado con la tecnología necesaria para efectuar los procesos de forma normal, económica, y acorde a las normativas de calidad dictadas por la SEC y a las normativas medioambientales del país.

Para cumplir con lo anterior, es necesario contar con una política seria de actualización en tecnologías, esto es, poseer fondos que permitan invertir de manera eficiente en equipos y softwares eficaces en el proceso de electrificación.

3.3.1.2 La empresa utiliza sistemas flexibles de fácil adaptación a necesidades cambiantes para prever futuras expansiones de la red.

La empresa de distribución eléctrica debe llevar la energía eléctrica a los consumidores finales en forma eficiente y bajo estándares de calidad de servicio. Este proceso, realizado vía redes de alimentación y subestaciones, debe ser continuamente modificado con el fin de mantener el sistema permanentemente adaptado, producto de los constantes cambios de la demanda.

La planificación tanto de la operación y expansión de los sistemas de distribución eléctrica en el largo plazo es una tarea altamente compleja, que involucra altos costos de inversión y una gran diversidad de alternativas posibles.

El problema de planificación de la expansión nace de la necesidad de satisfacer la creciente demanda de energía por medio de la ampliación de la capacidad de las subestaciones, transferencias de cargas a otras con exceso de capacidad, o bien construyendo nuevas instalaciones. Sumado a ello se tiene la aleatoriedad de la demanda y la incertidumbre de la ubicación de la ubicación geográfica de los futuros centros de carga, que involucran una serie de factores que dificultan las decisiones a seguir para realizar una expansión óptima.

En respuesta de lo anterior, las empresas deben desarrollar numerosos sistemas para prever la demanda y la expansión de las redes de electricidad, desde sistemas algorítmicos hasta poderosos programas computacionales capaces de resolver problemas de esas magnitudes.

3.3.2 Estándares de Cobertura

Para el sub-ítem cobertura, se generaron los siguientes estándares relativos a la realización de estudios enfocados a la rentabilidad expansión y tendencia del mercado conquistado y de los nuevos clientes:

3.3.2.1 Existen estudios del Área Comercial sobre la posibilidad de entrar a nuevos segmentos o proyectos de electrificación.

Es realmente beneficioso el invertir tiempo y recursos en investigar la posibilidad de entrar en nuevos segmentos de mercado o crear nuevos proyectos, puesto que, por un lado la empresa

amplía sus redes y por otro mejora las condiciones de vida y de producción de los diferentes sectores a los que puede llegar.

Dentro de lo que COPELEC Ltda. podría entregar al mercado en estudio, se tiene lo siguiente:

- Mejorar las condiciones de producción y de vida de los productores rurales, a través de su incorporación al suministro de electricidad.
- Impulsar un proceso de transferencia y generación de tecnologías acorde con los principales sistemas de producción del sector.
- Contribuir a generar condiciones de equidad en zonas de productores medianos y comunidades distantes en crecimiento.
- Contribuir al arraigo de los beneficiarios evitando la migración a los centros urbanos.
- Fortalecimiento y extensión de los servicios de infraestructura de apoyo a la producción primaria (camino, energía, telecomunicaciones, riego, prevención de incendios, preservación de la sanidad animal y vegetal, entre otras).
- Un aumento de la productividad y competitividad de las unidades de producción, promoviendo una eficiente utilización de la energía.

3.3.2.2 Existe un informe sobre la rentabilidad de cada uno de los segmentos ya conquistados.

Muchas empresas se dedican a varios negocios conexos pero diferentes. En cada negocio se pueden distinguir distintos segmentos, no todos los cuales son igualmente rentables.

Para mejorar la rentabilidad de cualquier empresa primero hay que comprender cual es el esquema de segmentos a los que sirve, y luego analizar la verdadera rentabilidad de cada segmento.

Una vez definidos los segmentos, hay que averiguar que ganancia deja cada uno. Para esto hay

que conocer las ventas por cada segmento, y luego asignar los costos de algún modo razonable.

No todos los segmentos representan iguales costos: algunos requieren mayor apoyo de publicidad, son más caros de producir, involucran mayor logística o requieren mayor dedicación de los vendedores o de la gerencia.

Esta información permitirá hacer un cálculo, aproximado pero útil, del beneficio sobre ventas que se obtiene de cada segmento. También se puede conocer el rendimiento sobre capital invertido, si se puede calcular cuanto dinero fue invertido en cada segmento.

Conocer los beneficios por segmento suele dar grandes sorpresas. Se suele descubrir que hay segmentos mucho más rentables de lo que se creía, y que algunos negocios antiguos y estimados en realidad son neutros o causan pérdida.

3.3.2.3 Existen informes que reflejen cuales son las principales tendencias demográficas que pudieran afectar la distribución del servicio eléctrico.

De acuerdo al Artículo 208 del D.S. N° 327, MINISTERIO DE MINERÍA, 1997 que FIJA REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SERVICIOS ELECTRICOS, las empresas concesionarias deberán mantener planos actualizados de todas sus redes en los que se indique, entre otros, los equipos principales, transformadores, longitud y sección de los conductores, incluida su ubicación y potencia nominal.

De estos planos, la empresa puede obtener información valiosa para realizar cuadros comparativos sobre la tendencia demográfica de la población.

Mediante el estudio y la investigación del crecimiento de la red, la empresa podrá tomar medidas estratégicas en la distribución del servicio eléctrico.

3.3.3 Estándares de Disponibilidad

El estándar relativo a disponibilidad se refiere a la capacidad de ofrecer continuidad del servicio eléctrico:

3.3.3.1 Existe un equipo de emergencia el cual se encargue de mantener la continuidad de la distribución de la energía eléctrica en todos los puntos de la red.

Para mantener la continuidad del servicio y por ende, cumplir con uno de los elementos claves de Calidad, la empresa deberá establecer y poner en conocimiento de sus clientes medios de recepción especiales para avisos de emergencias y cuadrillas especiales para su atención, que den prioridad a dichas emergencias y faciliten su resolución en el menor tiempo posible.

Según el Artículo 214 del D.S. N° 327, Ministerio de Minería, 1997. Que fija Reglamento de La Ley General de Servicios Eléctricos.-Los operadores de instalaciones eléctricas deberán contar con personal de emergencia para la reparación de fallas que afecten la continuidad o la calidad del suministro, que produzcan riesgo a la seguridad de las personas o daño en las cosas, que obstruyan las vías públicas o que dificulten el tránsito normal de las personas y vehículos.

La concurrencia de personal calificado al lugar deberá efectuarse en un plazo inferior a dos horas desde que los operadores tomen conocimiento de la falla. Dicho plazo se extenderá a cuatro horas en las zonas rurales.

3.4 Estándares para la variable Comunicación

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.

La comunicación es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (posicionamiento) (Da Costa, 1992).

Existen empresas que para tener una buena comunicación, contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas que diseñen programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas que les creen una imagen corporativa. También entrenan a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos.

A continuación se subdividirá este elemento de la mezcla comercial de acuerdo al conocimiento previo de la empresa y de acuerdo a las necesidades críticas de ésta:

3.4.1 Estándares de Comunicación Organizacional

Los siguientes estándares guardan relación a patrones que en la actualidad, toda empresa debe cumplir para contribuir a una buena comunicación organizacional, ya sea dentro y hacia sus clientes:

3.4.1.1 Existe un manual de identidad corporativa

La identidad visual resulta fundamental en el propósito de plasmar la personalidad y cultura de la empresa. El uso correcto de una imagen corporativa coherente da como resultado una identidad visual que aporta al reconocimiento de las entidades en todas sus comunicaciones, tanto internas como externas (Chávez, 1996).

Un manual de identidad corporativa, es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una empresa. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la empresa, con especial hincapié en aquéllos que se mostrarán al público.

El manual de identidad es por tanto, un documento normativo que debe guiar las actuaciones de la empresa en materia de identidad corporativa. Pero, sobre todo, es un manual de consulta al que se debe acudir para conocer lo que se debe y no se debe hacer.

3.4.1.3 La empresa entrega real protagonismo a Internet

Las ventajas que ofrece el tener una página Web o interactuar vía Internet son muchas, entre éstas se encuentra el proporcionar información a los clientes sobre la empresa, así como también ofrecer servicios adicionales a los clientes tales como: instrucciones sobre el uso eficiente de la energía, documentación legal, consultas frecuentes, además es un medio útil de cobro y pago electrónico, en definitiva entrega buenos beneficios para la empresa, ya que ésta puede acceder a otras páginas de Internet tanto de clientes como de la competencia,

obteniendo información importante sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa y del mercado.

3.4.2 Estándares de Publicidad

A continuación se detallarán los estándares necesarios para tener una gestión eficiente del sub-ítem de publicidad:

3.4.2.1 Existen estudios del efecto que produce el mensaje publicitario de la empresa sobre el volumen de clientes.

La publicidad es una actividad de extraordinaria relevancia en el mundo actual. Su influencia en la vida cotidiana es innegable (Moliné, 1999)

Si bien muchas empresas distribuidoras no cuentan con una política de inversión seria en publicidad, siempre es conveniente realizar un estudio del efecto de la publicidad sobre el aumento de clientes, puesto que no todas se enfocan al mismo mercado, se encuentran en distintos lugares y la imagen corporativa entre las distintas empresas van variando.

3.4.2.2 Existe un equipo preocupado de asesorar en imagen y de reforzar el mensaje publicitario de la empresa.

La publicidad es un recurso estratégico de importancia y a la vez uno que genera polémica de manera permanente. Como todo recurso con el que pueda contar, la publicidad tiene un puesto con nombre propio para la estrategia y es vital que existan constantes estudios sobre el impacto de tal mensaje sobre el volumen de clientes.

Es importante que exista un equipo que participe en la creación de un mecanismo de comunicación entre la empresa y todos los agentes que se encuentran fuera de ella, no sólo aquellos que están directamente en el mercado, también los que se encuentran indirectamente vinculados a él: la sociedad civil, el Estado, instituciones no relacionadas al giro del negocio, etc., en realidad todos aquellos agentes que en determinado momento y dadas ciertas circunstancias pueden percibir la empresa dado que ella comunica su existencia y más aún,

comunica sus avances y metas relacionadas a la satisfacción al cliente (Philoleau y Barbotou, 2000).

3.4.3 Estándares de Atención y Mantenimiento de Clientes

Para el presente sub-ítem se generaron los siguientes estándares enfocados a crear y mantener una mejor relación cliente- empresa:

3.4.3.1 Existe un equipo o sección que se encargue de la atención y mantención del usuario del cual se obtenga información actualizada y relevante de éstos.

La empresa al contar con un equipo eficiente encargado de la atención y mantención del usuario, podrá conocer qué es lo que más aprecian los usuarios del servicio, sus comentarios positivos válidos para promocionar nuevas ventas, o sus críticas para corregir inmediatamente lo evitable, éstos, son algunos de los aspectos posibles de detectar y analizar mediante la existencia de tal equipo, lo importante es que se tomen medidas oportunamente para proceder a solucionarlos y a mejorarlos.

Para lograr lo anterior, la empresa debe contar con oficinas dispuestas especialmente para tal función, en ella deben encontrarse anuncios sobre los derechos y obligaciones tanto de los clientes y consumidores como de la empresa suministradora del servicio.

3.4.3.2 Se realiza un programa de detección de necesidades, el que al final de cierto período se evalúe y se tomen medidas para mejorar la calidad del servicio entregado.

El servicio requiere atención permanente a fin que se ajuste el mismo a los cambiantes requerimientos del mercado en general y a las nuevas necesidades del cliente en particular.

La disconformidad del cliente representa la sentencia de muerte de la relación empresa-cliente.

Es necesario que dicho programa aborde los siguientes elementos contenidos en el concepto de calidad esperado por el usuario¹¹:

- Seguridad
- Confiabilidad
- Calidad tecnológica
- Prestigio
- Precio justo
- Asesoramiento
- Mejora continua
- Servicio Mantención

3.4.3.3 Existen proyectos relacionados a Responsabilidad Social, como una forma de estar más cerca de la comunidad.

El concepto de responsabilidad social ha invadido gran parte de las instituciones de las sociedades modernas. Afectando no sólo al ámbito productivo, sino que también a las empresas de servicios, siendo las empresas energéticas las cuales tienen una pesada carga con la cual lidiar, el impacto medioambiental. Fundadas como empresas de electrificación para los hogares y sector productivo, las distribuidoras de electricidad constituyen empresas que generan impactos tanto sobre las personas que reciben el servicio, como sobre su entorno social y natural.

Es importante crear proyectos centrados en la solución concreta de problemas urgentes de la sociedad, por ejemplo, asesorías al sector rural en el uso eficiente de la energía eléctrica y de los recursos disponibles, aportar con implementación y tecnología en colegios o centros que la necesiten, aportar en salud y tantas otras acciones que se enmarcan en un proyecto de gestión integral que tiende a la construcción progresiva de un nuevo perfil empresarial.

¹¹ http://www.infocomercial.com/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&id_articulo=6690&cod_sitio=3
visitada el 12 de marzo de 2008

3.5 Estándares para la variable Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios en la empresa a los clientes.

El personal de servicios es importante, especialmente en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye operarios, empleados, jefes, guardias de seguridad, telefonistas y personal de reparaciones, entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de producción u operativo, pero también puede tener una función de contacto con el cliente. Su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida del servicio eléctrico. Por eso es definitivo que el Personal realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de Márketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de la empresa incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. Por lo tanto, el Personal es relevante en el diseño de las estrategias de Márketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de Márketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el Personal y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de COPELEC Ltda. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del Márketing así como también una responsabilidad operativa.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son la implementación de los siguientes estándares:

3.5.1 Estándar de Selección

El siguiente estándar está referido al cumplimiento de un programa eficiente de selección:

3.5.1.1 Existe un Programa adecuado de selección del personal para el servicio de electrificación.

Es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr un programa de selección efectivo y para que la organización alcance los objetivos deseados.

Los tres requisitos esenciales para la selección de personal son¹²:

- Reclutamiento de personas con las habilidades, actitudes y potencial adecuados, lo que mejorará el funcionamiento de la empresa.
- Orientación del personal para asegurar que todos los miembros del equipo conozcan sus funciones y responsabilidades y sepan cómo realizar las tareas que se les asignaron. La orientación del personal evita la pérdida de tiempo y los costosos errores.
- Garantizar el desarrollo del personal mediante capacitación e interacción diaria para que tengan los conocimientos, actitudes y habilidades para realizar bien sus trabajos. Esto complementa y refuerza la orientación, eleva la moral y crea un ambiente de trabajo en el que todos los empleados pueden trabajar productivamente y mejorar su desempeño.

Bastaría que el programa sea débil en una de estas tres actividades esenciales para que pierda eficacia.

¹² http://erc.msh.org/FPMH_spanish/chp4/p1.html#subhead_22 visitada el 14 de marzo de 2008

Para seleccionar al personal apropiado para el programa, el administrador debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar. Es importante entregar estas descripciones a la persona encargada de verificar las habilidades y los requisitos que debe tener el trabajador. Una descripción clara del trabajo puede reducir las presiones políticas para contratar personal no calificado, al establecer requisitos precisos para el puesto.

3.5.2 Estándares de Capacitación

Para este sub-ítem se crearon estándares que guardan relación a una administración eficiente del proceso de capacitación del personal:

3.5.2.1 Se realizan inventarios para determinar necesidades de capacitación del Personal

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son (Werther, 1995):

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la empresa, susceptibles de corrección.

3.5.2.2 Analiza la gerencia el grado de aporte al capacitar al personal de la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la empresa.

La capacitación beneficia a las empresas de diferentes maneras, una de ellas son (Werther, 1995):

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la empresa.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.5.2.3 Proporciona la gerencia recursos para capacitar al personal, para obtener un mayor entendimiento técnico que mejore las prácticas y los resultados de la empresa.

La capacitación no debe verse como un gasto más de la empresa, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general (De Sousa, 2001).

Una vez que se diseñe y planee el programa, se prepara el presupuesto detallado.

La dirección puede decidir la capacitación local o enviar a los candidatos a otros lugares. Organizar y desarrollar un programa de capacitación local, requiere una organización compleja y coordinada pero es mucho más barato. Pueden capacitarse varias personas de la localidad por el costo de enviar fuera a una sola persona.

3.5.2.4 Se aplica la filosofía y prácticas del Márketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos, de modo que se pueda emplear y retener la mejor gente posible, para que ésta haga su trabajo de la mejor forma (Márketing Interno).

Lo anterior quiere decir que los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

El elemento básico de la calidad son las personas. Se considera que para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados, a esto se le denomina Márketing Interno. (Lamb, 2006)

Para cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de la SEC y por ende de la empresa, es necesario poner en práctica el Márketing Interno, esto es, continuar con la idea original del concepto de Márketing de una empresa basada en el mercado y preocupada de satisfacer las necesidades del cliente, pero otorgando gran importancia a la práctica de Márketing para la gente que presta el servicio a clientes externos.

3.5.3 Estándares de Mantención

Los siguientes estándares tratan sobre el cumplimiento de prácticas necesarias para una correcta mantención y control del personal en materia de comportamiento y apariencia:

3.5.3.1 Se realizan prácticas para obtener un comportamiento uniforme con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente.

Otro de los problemas para la empresa de servicios y en particular para la empresa en estudio, consiste en lograr uniformidad de conducta entre el personal. El comportamiento del consumidor afectará el comportamiento de los representantes humanos de la empresa y la calidad del servicio prestado puede variar puesto que ella depende en gran parte del individuo que lo ofrece. Lograr uniformidad en el esfuerzo humano es una meta importante para cualquier empresa. Pero hay peligro de que estas prácticas puedan llegar a ser demasiado mecanizadas. La empresa tiene que llegar a establecer un equilibrio entre la demasiada rigidez de sus sistemas y la demasiada flexibilidad. Los procedimientos tienen que ser lo suficientemente flexibles para tolerar la ambigüedad de la variedad de clientes.¹³

3.5.3.2 Se realizan prácticas para asegurar apariencia uniforme del personal.

Si se piensa en la característica de la intangibilidad de numerosos servicios, la apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades. Una forma en que las empresas intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de uniformes distintivos, promover el cuidado

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/importancia-de-la-gestion-de-calidad-y-servicio.htm> visitada el 20 de enero de 2008

personal y estilos de vestuario. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo con accesorios.

3.5.3.3 Existe un control mediante supervisión de las actitudes, hábitos y comportamiento del Personal.

Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita. Al no haber características del servicio propiamente dichas, que haga la suficiente distinción entre un servicio y otro, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y comportamiento del personal de servicio.

3.5.4 Estándares de Motivación

Los estándares creados para el sub-ítem Motivación se enfocan al cumplimiento de prácticas necesarias para un funcionamiento positivo del recurso humano y se detallan a continuación:

3.5.4.1 Existe preocupación por crear y mantener al personal en buenas condiciones laborales.

La clave para mantener al personal en buenas condiciones, es crear y mantener un clima organizacional el cual funcione de manera armoniosa en sus tres dimensiones, estas son¹⁴:

- **Dimensión funcional:** se refiere a las diferentes etapas en las que el individuo se ve implicado en la organización.

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> visitada el 18 de enero de 2008

- **Dimensión jerárquica:** referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol)
- **Dimensión inclusiva:** correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

El clima organizacional puede influir profundamente en el personal, generando efectos negativos y positivos, dentro de estas variables negativas se encuentran las siguientes:

- El estrés.
- El agotamiento.
- Ambigüedad de rol.
- Conflicto de roles.

Dentro de las variables positivas las más importantes son las siguientes:

- Implicación laboral.
- Mejor Autoestima.

3.5.4.2 Existe reconocimiento del trabajo efectuado por el Personal de todos los niveles de la empresa.

Una buena gerencia plenamente identificada con el recurso humano que dirige, no puede pasar por alto lo que el reconocimiento genera, representa y beneficia a la empresa.

¿Qué tipo de Reconocimiento Utilizar? Según la tendencia mundial, se reconocen dos tipos de Reconocimiento que a continuación se explican¹⁵:

- **Reconocimiento informal:** Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por

¹⁵ http://www.microsoft.com/spain/empresas/rhh/tipos_reconocimiento.msp visitada el 17 de marzo de 2008

ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado.

- **Reconocimiento formal:** Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la empresa, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la empresa, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

3.6 Estándares para la variable Evidencia Física

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre la empresa, en parte, a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

El manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una empresa de servicios debido a la intangibilidad de lo ofrecido. Esta característica acarrea problemas y retos para estas empresas, las cuales deben buscar la forma de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio (Ferrando, 2007).

A continuación se subdividirá este elemento de la mezcla comercial de acuerdo al conocimiento previo de la empresa y de acuerdo a las necesidades críticas de ésta:

3.6.1 Estándares de Evidencia Periférica

Para este sub- ítem se crearon los siguientes estándares necesarios para crear una tangibilidad en el servicio ofrecido:

3.6.1.1 Existen prácticas para hacer el servicio más fácil de captar mentalmente.

Lograr la captación mental del servicio puede lograrse a través de la asociación del servicio con un objeto tangible que el cliente pueda percibir más fácilmente. Aquí la naturaleza intangible del servicio se traduce a objetos tangibles que representen al servicio. Estos pueden tener más importancia y sentido para los clientes. Con este enfoque obviamente es vital utilizar objetos que el cliente considere importantes y que se busquen como parte del servicio. Usar objetos que el cliente no valore puede resultar contraproducente.

La hipótesis que fundamenta este método, es que el cliente pueda obtener algún beneficio de elementos tangibles presentados en los servicios intangibles ofrecidos. Sin embargo, antes que una empresa de servicios pueda traducir intangibles a algo más tangible debe conocer precisamente a su público objetivo y el efecto que se está buscando mediante el uso de esos dispositivos. Además, debe haber definido los puntos únicos de venta que se pueden incorporar al servicio y que satisfagan las necesidades del mercado objetivo.

3.6.1.2 Se pone a disposición de los clientes artículos de opiniones favorables de otros usuarios satisfechos.

La reputación es el bien máspreciado de las empresas, porque a través de ella se gana la confianza del público. A través de la reputación, las empresas se consolidan y crecen. Las que la pierden desaparecen del mercado, o sobreviven a duras penas (Martínez, 2007).

Es de gran ayuda poner artículos que fortalecen o mejoran la reputación de la empresa, debido a que en cierta medida cambian o mejoran la percepción que tiene el cliente respecto de la

empresa, se crea una imagen de solidez y confiabilidad y crea cierto respeto entre la competencia.

Dentro de estos artículos se pueden encontrar: publicación de logros empresariales, de asesorías a clientes en determinadas materias, de aportes sociales y de crecimiento de las redes, entre otros.

3.6.2 Estándares de Evidencia Esencial

Los siguientes estándares tratan sobre el cumplimiento de prácticas necesarias para crear una mejor atmósfera de trabajo y aspecto físico de COPELEC Ltda.:

3.6.2.1 Se crea un ambiente físico con una atmósfera ideal dentro de la empresa.

El diseño y creación de un ambiente confortable dentro de la empresa es una tarea difícil e imprescindible. La Gerencia y las respectivas jefaturas deben crear e instar a sus funcionarios a crear un ambiente con conductas deseables que los beneficiará a ellos mismos, a los clientes y a la relación empresa-usuario.

Estas conductas deseables se mencionan a continuación:

- Honestidad (ningún comportamiento puede afectar el interés general de la empresa).
- Equidad (sin discriminación ni preferencias).
- Buen trato al cooperado
- Lealtad a la empresa
- Disciplina
- Transparencia
- Responsabilidad

3.6.2.2 Existe preocupación por el aspecto físico de la empresa.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, su atractivo, factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso,

fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son de gran importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

El aspecto físico contribuye a la personalidad de la empresa, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos.(Hoffman y Bateson, 2002)

3.7 Estándares para la variable Procesos

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de Márketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre Servicios puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. Asegurar que los procesos funcionen eficiente y eficazmente, tradicionalmente es una tarea vital que a la larga generan resultados positivos (Arias, 2001)

A continuación se subdividirá este elemento de la mezcla comercial de acuerdo al conocimiento previo de la empresa y de acuerdo a las necesidades críticas de ésta:

3.7.1 Estándares de Procedimientos

El cumplimiento de los siguientes estándares estará referido a medir la gestión de los principales procedimientos involucrados en el proceso de electrificación de COPELEC Ltda.:

3.7.1.1 Existe un estudio sobre la utilización óptima de capacidad para conocer las limitaciones y que medidas tomar frente a cualquier situación.

Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro (Fitzsimmons, 1998). Una

decisión fundamental en la administración de un servicio es, determinar qué nivel de capacidad se suministrará. Demasiada capacidad hace la operación antieconómica; muy poca puede causar dificultades en la prestación del servicio y malestar en el cliente debido a la ineficiencia y discontinuidad del suministro.

3.7.1.2 Existe un adecuado manejo del conflicto organizacional entre las sucursales y la casa matriz.

La gestión de una distribuidora eléctrica, involucra el manejo de numerosas unidades pequeñas, que se encuentran dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras, entre otras.

3.7.1.3 Existe un programa de control de calidad que evalúe la relación personas-máquinas.

Existen muchos principios de control de calidad aplicables a empresas distribuidoras de electricidad, pero concisamente los más importantes son los siguientes¹⁶:

- El control de calidad incluye a todo el personal en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.
- Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras.
- El control de calidad puede mejorarse capacitando continuamente al personal sobre el manejo de las maquinarias utilizadas en procesos propios de la actividad de la empresa, la capacitación continua va de la mano a una política de actualización en tecnologías.

¹⁶http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181099932006000200012&lng=en&nrm=is&tlng=es visitada el 05 de febrero de 2008

La evaluación de la calidad, es un proceso cuya ejecución es de vital importancia, puesto que las empresas distribuidoras de energía eléctrica están bajo fiscalización continua de la SEC y el no cumplimiento o la ejecución ineficiente de los procesos llevará a la empresa a pagar millonarias indemnizaciones y perjudica de gran forma la imagen y percepción del servicio por parte de los clientes.

3.7.1.4 Existen procedimientos de prevención del robo del cableado eléctrico.

La sustracción del cableado eléctrico constituye una faceta más de la escalada delictual que afecta al país, ya que el cobre que se obtiene de estos robos tiene un buen precio en el mercado.

La empresa distribuidora de electricidad, para mitigar las pérdidas producto de este ilícito, debe contar con planes de contingencia que eviten la interrupción del respectivo servicio.

Muchas empresas extranjeras ya están tomando fuertes y radicales medidas de seguridad, entre estas se encuentran las siguientes:¹⁷

- Crear una red de apoyo entre la empresa, usuarios y policías.
- Uso de cables de otro material conductor de menor valor en las nuevas instalaciones.
- Remache de las tuercas de las tapas de los postes de alumbrado que se encuentran en sectores más distantes.
- Instalación de sensores en el cableado para que a través de la señal a un celular se sepa en qué lugar la energía ha sido cortada.

¹⁷ <http://www.neoteo.com/tag/INVENTOS+ANTI+ROBO+DE+CABLES.neo> visitada el 05 de febrero de 2008

3.7.2 Estándares de Mecanismos

A continuación se detallan los estándares que están referidos a la eficiencia de planificación y reacción frente a determinadas situaciones:

3.7.2.1 Existe un mecanismo de planificación y reacción frente a situaciones que afecten la calidad y continuidad del servicio.

Toda empresa de distribución eléctrica debe desarrollar planes de planificación y reacción para asegurar la calidad y continuidad del servicio eléctrico, evaluando y modificando los planes para contingencias actualmente en vigencia. Los planes de continuidad deberían ser probados minuciosamente bastante antes del periodo, a fin de dejar suficiente tiempo para hacer cambios.

Según el Organismo Internacional de Energía (1999) en su informe sobre prevención en cortes de energía y medidas en desastres naturales, señala que para asegurar la calidad y continuidad del servicio, un mecanismo de planificación y reacción debiera contar con tres procesos:

- **La planificación para contingencias:** Protege contra posibles fallas al poner en vigencia medidas apropiadas de prevención y mitigación.
- **El manejo de eventos:** Define las medidas para abordar los eventos inesperados, tales como las fallas de sistemas o los problemas empresariales que surjan como consecuencia de fallas de hardware o software.
- **Las estrategias para evento:** Son aquellas acciones especiales que se toman inmediatamente antes y después del evento.

En definitiva, un mecanismo de planificación y reacción debe asegurar que la empresa continúe funcionando bajo cualquier circunstancia, esto es, se trabaja para asegurar que

eventos tales como apagones eléctricos, sobrecargas, eventos naturales y las fallas de sistemas, no impidan de una manera significativa las operaciones diarias.

3.7.2.2 Existe un sistema de información y comunicación eficiente el cual permita capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.

Las empresas necesitan diferentes tipos de sistemas de información y comunicación para apoyar la toma de decisiones y manejar actividades de diversos niveles y funciones organizacionales. Es primordial contar con un sistema de información y comunicación eficiente, el cual al momento de ser diseñado, cumpla lo siguiente (Laudon 2004):

- Hacer más eficientes los mecanismos de comunicación e información en las operaciones;
- Estructurar sistemas de redes de información;
- Estimular un flujo regular, con actualización continua, de las informaciones de la red;
- Contar con disponibilidad de la información, como instrumento fundamental para la toma de decisiones y para la articulación de acciones en determinadas eventualidades.

Un Sistema de Comunicación e Información puede estar basado en distintos medios, tales como Internet, correo electrónico, weblogs, grupos y telefonía celular, que con operaciones sencillas permiten tener una comunicación más fluida entre directivos, secretaría y operarios. Cabe aclarar que este sistema no reemplaza a la comunicación personal y que sólo sirve de soporte para solucionar la incomunicación por la no comunicación presencial.

3.7.3 Estándares de Políticas

Los estándares relativos a Políticas están referidos a la existencia de un medio explícito que las contenga, a la revisión de éstas y al cumplimiento de una gestión basada en una ética empresarial:

3.7.3.1 Existe un manual o un medio explícito en el cual se encuentren correctamente definidos los flujos de información interna y con los clientes.

La existencia de un manual o determinado medio que contenga el flujo de información de la empresa, permite verificar si la información está circulando apropiadamente, descubrir qué problemas de flujo de información existen y contribuye en la decisión de qué hacer para mejorar la situación.

Para que los manuales o cualquier medio explícito cumplan con el objetivo de contener e informar sobre el flujo de la información, éstos, deben estar bien organizados y ser fáciles de leer y, cuando su extensión lo justifique, deben incluir un índice bien completo.

La información que debe contener debe responder a las siguientes interrogantes¹⁸:

- Quién necesita la información.
- Cómo se utiliza la información.
- Qué nivel de detalle se requiere.
- Qué formato debe utilizarse para presentar la información

3.7.3.2 Existe una revisión por parte de la gerencia de las políticas del área comercial para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la empresa.

Las políticas reflejan la personalidad de la empresa. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la

¹⁸<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/CONTENIDO/estrategia%20y%20mkt/sistemas%20de%20informacion/nivel3sistemasdeinformacion.html> visitada el 29 de enero de 2008

administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la empresa espera de los trabajadores (Rosemberg, 1984).

Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la empresa que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y trabajadores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral. La formulación de las políticas del personal del área comercial también se encuentra influenciada por las prácticas pasadas y actuales, por los desafíos presentes, por el tipo de administración, y por las necesidades y preferencias de los empleados. Las políticas deben ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción. Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación.

3.7.3.3 Existe una política clara y en funcionamiento sobre ética empresarial.

Como lo define Rushworth Kidder (1995), “un dilema ético no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que en elegir entre dos o más cosas correctas”. Todos los integrantes de una empresa deben poner en práctica la ética empresarial, ya sea en negociaciones con clientes o entre el sindicato y la dirección, en contrataciones o despidos de empleados, en la asignación de responsabilidades, etc.

La introducción de políticas de ética empresarial puede responder a diversos motivos, de los que da cuenta diversas fuentes bibliográficas (Raiborn y Payne, 1989; Molander, 1987; Brooks, 1989 y Benson, 1989). Estos motivos pueden incluirse en los siguientes categorías:

- **Proteger a la alta dirección de riesgos y posibles penalizaciones.** Para la continuidad de la empresa, los altos directivos deben ser protegidos de cualquier situación que los involucre en algún ilícito que implique alguna responsabilidad penal.
- **Responder a presiones de grupos de interés (stakeholders):** Con frecuencia la sociedad en su conjunto o la comunidad local dónde opera la empresa demanda calidad ética a las actividades empresariales. Lo propio ocurre por parte de empleados, clientes, sindicatos, grupos ecologistas, etc.

- **Reforzar el cumplimiento normas prohibitivas:** Es la voluntad de que todos en la empresa cumplan un conjunto de normas, evitando todo aquello que puede calificarse como delito.
- **Implantar o mantener un conjunto de valores en la cultura empresarial:** Este motivo es especialmente importante cuando se descubre la importancia de dirigir tomando como base un conjunto de valores claves compartidos por quienes forman parte de la organización.
- **Contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados:** La calidad ética de la empresa depende además, de la calidad humana de quienes la integran y esto exige no sólo asumir valores, sino auténticos valores humanos y convertirlos en un hábito de conducta.

4. MÉTODO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

Una vez determinado los estándares de cada sub-ítem de cada variable de la Mezcla Comercial, se procede con la medición y evaluación del riesgo, proceso con el cual se concreta el capítulo de Planificación, dando paso al proceso de Ejecución de la Auditoría, el que contendrá la aplicación del presente método (Ibarra, 2001):

4.1 La evaluación del Estándar

La evaluación del Cumplimiento de estándares será de acuerdo a las técnicas de auditoría aplicadas a las fuentes Ej. (Observación, entrevistas, inspección de documentos.) De aquello se evaluará mediante el criterio de cumplimiento y se encasillará de acuerdo a la evidencia obtenida.

4.2 Determinación de Estándares Críticos

Dentro de cada ítem deberá(n) existir estándar(es) crítico(s) cuyo no cumplimiento afectará de forma significativa el riesgo del Ítems en general, por lo cual cada ítems tendrá de 1 a n estándares críticos.

El criterio utilizado por el auditor para determinar la criticidad se basó en la importancia de la existencia de cada estándar y lo perjudicial de su ausencia.

4.3 Clasificar la Probabilidad de Ocurrencia

Para determinar la probabilidad de ocurrencia o materialización del riesgo asociado al estándar se clasificará en: Baja, Media o Alta según corresponda.

- Si la probabilidad del estándar es baja se multiplicará por 0.5
- Si la probabilidad del estándar es media se multiplicará por 0.75
- Si la probabilidad del estándar es alta se multiplicará por 1

La probabilidad de ocurrencia podrá depender de factores de riesgo inherentes, sucesos estadísticos previos que ratifiquen el riesgo que han pasado con anterioridad etc.

4.4 Evaluación del Cumplimiento Cualitativo y Cuantitativo de cada Estándar

El cumplimiento de cada estándares se evaluará con un cumple (SI), no cumple (NO), si cumple parcialmente (PA) y no aplicable (NA) del cual no deberá ser aplicado y se valorarán de la siguiente manera:

SI = 0

PA = 1

NO = 2

NA = X

4.5 Resultado del Ítems:

El resultado del ítem será las sumatorias de las tres columnas que se valorarán y se dividirán por el número de estándares aplicables.

El resultado variará entre el máximo y el mínimo, vale decir, entre 0 y 2

4.6 Clasificación del Riesgo

El criterio para clasificar el riesgo obtenido es el siguiente:

Resultado entre	[0.....0,25]	[0,26.....0,75]	[0,76.....1,25]	[1,26.....1,75]	[1,76.....2]
Riesgo	Mínimo	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Máximo

Del resultado obtenido de la tabla se deberá de interpretar y crear lo siguiente:

- Riesgo al que está sujeto el ítems
- Cuales son las sugerencias y medidas que deberá implementar la empresa, lo que corresponde a las sugerencias y/o recomendaciones.

CAPITULO III

AUDITORÍA DE MÁRKETING CON ENFOQUE A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

CAPÍTULO III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

A continuación se presentan todas las observaciones obtenidas para cada uno de los estándares de la Mezcla Comercial creados.

1. Servicio

1.1 Calidad

1.1.1 Existe correcta medición y facturación del servicio y oportuno envío de la boleta a clientes.

(a) El proceso de facturación lo realiza la Unidad de Atención de Usuarios y se detectó que no existe una correcta toma de estado de medidores, lo que se debe a tres razones:

- Por la dificultad de medir en lugares apartados;
- Por no contar con los recursos suficientes para medir el total de consumidores de energía;
- Por no tener una metodología de trabajo acorde al volumen de usuarios.

(b) Producto de la mala medición, la empresa ha percibido utilidades engañosas lo que implica el pago de multas por exceso de cobros o ha sufrido pérdidas por diferencia de mediciones.

(c) El envío de la boleta también se ve dificultado por las mismas causas observadas en el punto (a)

(d) A juicio del Jefe de Unidad, existe la necesidad de cambiar de metodología de medición e invertir en recurso humano y tecnología.

1.1.2 Cuenta con Procedimiento de medición y registros para determinar la calidad del Servicio.

- (a) La Unidad Calidad de Suministro cuenta con 2 instrumentos de medición de calidad llamados RT8 (Analizador de calidad del suministro) los cuales permiten medir el Nivel de Voltaje y parámetros eléctricos estipulados por ley.
- (b) El procedimiento utilizado son las rondas con este medidor y se revisa si existen clientes con carga que pueda producir distorsiones en las líneas eléctricas, luego para limpiar estos armónicos, se instalan filtros y se recomienda a los clientes cambiar los artefactos que producen problemas en la red.
- (c) Se detectó debilidad en el procedimiento debido a que las rondas no son programadas y sólo se realizan al momento de que el cliente llama a la central. No se ejecutan rondas preventivas producto la carencia de analizadores que suplan la demanda.

1.2 Continuidad

1.2.1 Se da cumplimiento de los plazos de reposición del suministro eléctrico.

- (a) Al revisar los informes que la empresa envía a la SEC, se observó que se han dado cumplimiento a todas las necesidades de reposición del suministro eléctrico en el período 2007 y lo que va del 2008.
- (b) El procedimiento observado para reponer el suministro es eficiente y funciona de la siguiente forma: los llamados de emergencias por cortes del suministro llegan al Call Center donde se almacena la información en el sistema; ésta se envía al Despachador quien se encuentra en el centro de control del edificio de operaciones. Él es quien discrimina la información y determina el número de vehículos y de personal necesario para asistir a la reposición del servicio. Si se complica la situación se utiliza un plan de emergencia, el cual está previsto y clasificado en niveles de alerta (verde, amarilla, roja). El contratista tiene un tiempo límite de 2 horas (sector urbano) y 4 horas (sector rural) para comunicarse con el cliente y dar solución a la situación.
- (c) En el caso de no dar cumplimiento la empresa compensa con descuentos. La

información de la cantidad e identidad de clientes es confidencial.

Las negociaciones con los usuarios se hace de manera informal evitando llegar a un trámite legal.

1.2.2 La empresa cuenta con indicadores de continuidad.

(a) Por ley la empresa cuenta con indicadores que son evaluados constantemente por la SEC. Con esta información, la Superintendencia genera rankings que están a disponibilidad de todos los usuarios y público en general.

Del ranking publicado el año 2007 se obtuvo lo siguiente:

- El indicador FMIK subió más del doble en 2007 en comparación al 2006 y se ubica por sobre el índice estándar de frecuencia media de interrupción por KVA.
- En cuanto al TTIK que mide de Tiempo total de interrupción por KVA instalado, subió el doble y se ubica por poca distancia por sobre el estándar.
- COPELEC es una de las empresas que presenta mayor cantidad de alimentadores fuera de estándar por lo que tuvo que desembolsar más de 2 millones de pesos por concepto de multas el año 2007, ubicándose en el lugar 16 del ranking compuesto por un total de 19 empresas distribuidoras que presentaban mayores índices de interrupciones.

1.2.3 La empresa cuenta con medidor de interrupción y fluctuación de tensión que sirva para no sobrepasar los 3 minutos permitidos.

(a) La empresa cuenta con equipos de medida que permiten medir variaciones de voltaje, éstos son los llamados Reguladores de Voltaje.

(b) La supervisión se realiza por medio del sistema SCADA, Supervisory Control and Data Acquisition (en español, Control supervisor y adquisición de datos), el cual es aplicado a grandes sectores (cada 3000 clientes aprox.). Este sistema captura información instantánea y permite realizar una serie de análisis o estudios con los que se

pueden obtener valiosos indicadores que permitan una retroalimentación sobre un operador o sobre el propio proceso.

Este sistema permite:

- Conocer el estado actual del proceso. Valores instantáneos;
- Desviación del proceso. Evolución histórica y acumulada;
- Generación de alarmas;
- Toma de decisiones: Mediante operatoria humana y automática.

(c) La debilidad de este sistema es que sólo abarca grandes extensiones y no tiene la capacidad de identificar sectores pequeños que sufran de interrupciones o fluctuaciones. La empresa se informa únicamente mediante los llamados de sus clientes.

1.2.4 Existe un libro de registro de suspensiones del servicio, programada o intempestiva que sirva para mejorar la continuidad.

(a) El Radioperador es quien maneja un libro de registro el cual se ingresa al sistema de la empresa y del cual se puede obtener informes de acceso abierto a todo el personal. La información recibida por el Radioperador proviene de diferentes fuentes, estas son: del Call Center, de la Unidad de Atención de Usuarios, de la Unidad Comercial y de las sucursales. Se observa un desorden en el flujo de la información el cual es importante la empresa revise y reestructure.

1.3 Mantención

1.3.1 Se proporciona seguridad en instalaciones, en operación y mantenimiento.

(a) Existe un departamento de prevención de riesgos el cual positivamente realiza acciones preventivas enfocadas a la seguridad de la empresa en materia de instalación, operación y mantenimiento. Dentro de estas acciones se encuentran las siguientes: Inspecciones, observaciones en terreno, capacitaciones, investigaciones y asesoramiento en seguridad en infraestructura y vías internas de acceso y salida.

- (b) Se detectó la necesidad de operar con más profesionales debido a que un solo funcionario se encarga de coordinar acciones de seguridad para la S.A y COPELEC Ltda. Esto significa un exceso de carga laboral y no se ejecuta el programa de trabajo de forma ideal.
- (c) Se observa que la infraestructura del edificio no es la más adecuada, pero presenta las condiciones básicas de evacuación.
- (d) Se distinguen tres áreas de competencia del departamento y se detectó lo siguiente:

- Implementación de equipos:

El personal trabaja con las mejores marcas en herramientas y equipamiento, cuenta con vestimenta adecuada y vehículos nuevos, los que son renovados cada 3 años.

- Capacitación y Competencia:

Debido a los nuevos conocimientos y tecnologías adquiridas, surge una urgente necesidad de capacitación del personal operativo, frente a esto, la empresa cumple parcialmente en un nivel medio, existe cierto rechazo por parte del personal y confían en su experiencia. Dato anexo, el 70% del personal proviene de colegios técnicos o centros de estudios básicos y ejercen sus actividades de acuerdo a sus criterios y experiencia, no contando con conocimientos actualizados sobre seguridad.

- Procedimientos:

Este punto es calificado como deficiente por parte del propio ingeniero en prevención de riesgos, existe la necesidad latente de un manual actualizado de procedimientos de seguridad, el cual defina e informe al personal los procesos correctos y necesarios en materia de seguridad.

1.3.2 Se entrega oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones, accidentes y otros imprevistos.

(a) La información se divide en información Interna e Información de fuerza mayor. A la SEC se envía solamente información Interna, esto es, cortes cuya responsabilidad es de la empresa.

Del total de la muestra obtenida de la información interna, se observa que la empresa positivamente entrega oportuna atención dentro de 24 hrs. en la totalidad de las situaciones

(b) De la información contenida en estos informes se detecta una importante falencia, puesto que la empresa ni la SEC cuentan con información relativa al tiempo entre el llamado del cliente o de ocurrido el acontecimiento y cuando el contratista se comunica con el cliente. Lo anterior es muy importante debido a que la empresa debe cumplir con responder el llamado al cliente dentro de cuatro horas, en el sector rural y dos horas en sector urbano y el cliente muchas veces no sabe que si este tiempo se sobrepasa puede recibir compensación.

Producto de lo anterior, no existen casos en los cuales se deba indemnizar, puesto que ocurren dos cosas, primero, el cliente desconoce este beneficio y segundo, si llegase a ocurrir algún reclamo por pasar los límites de tiempos, se intenta llegar a acuerdo.

1.3.3 Cuenta con medios de interposición de reclamos y denuncias por incumplimiento, operación anormal o insegura.

(a) Los clientes pueden interponer sus reclamos a las siguientes unidades y de las siguientes formas:

- Relaciones públicas vía telefónica y personal, llenando un libro de reclamos.
- Lo mismo ocurre con la Unidad de Atención de Usuarios.
- En cambio en la unidad de Call Center el cliente podrá dejar sus constancias sólo vía telefónicas.

2. Precio

2.1 Tarifas

2.1.1 Existe documentación que se entregue a los posibles clientes de todas las opciones tarifarias.

- (a) La empresa no informa a sus clientes sobre las opciones tarifarias disponibles y se justifica con que en Internet la SEC muestra los parámetros de cobro. Sólo se entrega información de cobro por consumo, cuando existen inquietudes puntuales por parte de los clientes.
- (b) Para servicio de empalme se entrega información sobre las tarifas y se hace un estudio de presupuesto en terreno el que debe ser cancelado por el cliente, con un costo de \$18.859 + IVA.

2.1.2 Se detalla los cobros reales del servicio, junto con la justificación de su cobro.

- (a) En la boleta se detalla lo siguiente: la energía consumida, cargos fijos, multas, servicios asociados (visitas a terreno), otros cobros (suscripciones a revistas, cuotas mortuorias). Lo anterior se refiere a un beneficio que entrega la empresa y consiste en cubrir con 12 UFs el servicio funerario del cooperado. Además se detalla las compensaciones, el tipo de tarifa al cual pertenece y especificaciones sobre el límite de invierno.
- (b) En caso de existir alguna inquietud, la empresa cuenta con un número telefónico que comunica al cliente con la Unidad de Atención de Usuarios, el cual muchas veces es confundido con el Call Center, unidad que sólo se centra en atender emergencias y comunicarlás al despachador.

2.2 Facilidades

2.2.1 Existen facilidades de pago al inicio del contrato

(a) Al cliente se le entregan facilidades por medio de un crédito negociable el cual se evalúa de acuerdo a sus ingresos. Las cuotas van desde 24 a 36 cuotas y todo cliente puede acceder a él mediante una petición al departamento de Relaciones Comerciales.

2.2.2 Existen convenios o alianzas con empresas o Puntos de Cobro para facilitar el pago de los usuarios.

(a) Existe un convenio con dos empresas Servipag y Sencillito. La red de puntos facilitan el pago a los clientes en todos los lugares en que se encuentren estos locales.

(b) Para los clientes que son de Chillán la empresa no tiene convenios con la red de punto de cobros. Esto obedece a una estrategia de venta y consiste en lo siguiente: los clientes deben acudir a la casa matriz y deben pasar por toda la tienda comercial para llegar a las cajas de pago, las cuales se encuentran al final del local. Esto implica en que el cliente tendrá que visitar la tienda comercial y probablemente se interesará en comprar algo.

2.3 Descuentos

2.3.1 Se concede descuentos para aquellos usuarios que ahorren y hagan uso eficiente de la electricidad.

(a) No existen descuentos, pero se promueve el ahorro de energía y el consumo eficiente en campañas en las cuales se informa los límites de consumo en invierno, el costo de cada kilo watts y cómo evitar sobrepasar el consumo.

2.3.2 Existe algún estímulo para aquellos usuarios que han cumplido con sus obligaciones sin retraso en el pago del servicio.

(a) No se aplica ningún estímulo.

3 Distribución y Logística

3.1 Tecnología

3.1.1 La empresa cuenta con una política de actualización en tecnologías de distribución de energía eléctrica.

(a) No existe una investigación abocada a una actualización en tecnologías de distribución, la empresa trabaja en base a lo que ellos denominan “Espionaje Interempresa”, esto es, buscar información sobre las nuevas tecnologías usadas por empresas de buena gestión, acompañado de información entregada por los proveedores sobre nuevos equipamientos y tendencias empleadas por empresas que se encuentran en mejores condiciones.

(b) Una vez reunida la información en Gerencia Técnica, se comunica a Gerencia Comercial y se propone la adquisición de nuevas tecnologías, éstas se analizan y una vez aprobadas se presentan en reuniones en las cuales participan todos los funcionarios de la empresa.

(c) No cuentan con políticas definidas, pero si planes pilotos aplicados en sectores pequeños y laboratorios de la empresa, los que están apoyados de investigaciones hechas por grandes empresas distribuidoras.

(d) Se detectó que cada unidad de la empresa tiene autonomía de innovar, esto significa que cada jefe de unidad puede solicitar el ingreso de alguna nueva tecnología siempre y cuando cumpla con dos requisitos, un bajo costo y una gran mejora para los procesos.

3.1.2 La empresa utiliza sistemas flexibles de fácil adaptación a necesidades cambiantes para prever futuras expansiones de la red.

(a) La empresa si bien no cuenta con prácticas de investigación sobre las nuevas necesidades o tecnologías utilizadas por los clientes, posee un sistema de gran flexibilidad, el cual se adapta a los requerimientos algunas veces exigentes y de gran inversión de los usuarios y posibles usuarios. Cabe señalar, que la empresa se adapta a

las necesidades cambiantes del mercado bajo dos condiciones, la primera que la inversión sea rentable y segundo que la solicitud llegue siempre de parte del usuario o posible cliente puesto que la empresa por ley no puede promover el consumo del servicio.

(b) La empresa no cuenta con estudios sobre expansión de red, sólo obtiene información sobre proyectos de planos reguladores y de constructoras, para trabajar en ganar la concesión de ellos.

3.2 Cobertura

3.2.1 Existen estudios del Área Comercial sobre la posibilidad de entrar a nuevos segmentos o proyectos de electrificación.

(a) No existen estudios previos de la Unidad Comercial. ni proyecciones ni estudios hechos por terceros, sólo se obtiene información de nuevas construcciones y ampliaciones mediante los planos reguladores del crecimiento de la población entregados por el departamento de obras de las respectivas municipalidades.

(b) Existe una comunicación constante de la Unidad Comercial y la Unidad de Proyectos con municipalidades y constructoras.

3.2.2 Existe un informe sobre la rentabilidad de cada uno de los segmentos ya conquistados.

(a) La Unidad de Comercialización genera informes semestrales sobre la rentabilidad de sus segmentos, los que son revisados en reuniones en las que participan todas las jefaturas junto al prevencionista de riesgos, en ellas se analiza las tendencias de éstos, se detectan las debilidades de los procesos y se revisan los informes entregados a la SEC para tomar medidas correctivas.

(b) La información concluyente de estas reuniones no pudo ser obtenida por ser de carácter confidencial y estratégica.

3.2.3 Existen informes que reflejen cuales son las principales tendencias demográficas que pudieran afectar la distribución del servicio eléctrico.

(a) Una vez recopilada la información proporcionada por municipalidades, constructoras, proveedores y clientes, la Unidad Comercial genera informes en los cuales se detalla y se analiza las tendencias de crecimiento y sus causas. De lo anterior, se crea un plan de acción en el cual se definen las medidas a tomar.

3.3 Disponibilidad

3.3.1 Existe un equipo de emergencia el cual se encargue de mantener la continuidad de la distribución de la energía eléctrica en todos los puntos de la red.

(a) La empresa cuenta con una patrulla de emergencia que es dirigida por la Gerencia Técnica y está compuesta por 28 personas y 14 Vehículos,

(b) Anexo a esta unidad se encuentra el Call Center empresa externa operante las 24 hrs. la cual se encarga de recibir los llamados de emergencias y derivarlos al radioperador quien ordena al personal a actuar.

(c) La Unidad de Emergencia dentro de la empresa es la mejor evaluada, está compuesta por personal calificado y especializado y constantemente capacitado.

4 Comunicación

4.1 Comunicación Organizacional

4.1.1 Existe un manual de identidad corporativa

(a) El jefe de la Unidad Atención de Usuarios se encuentra trabajando en una carpeta que contiene a todas las empresas COPELEC, en donde se encuentran todos los diseños y distintivos de la empresa, sus normas de implantación, impresión y distribución. Luego de variadas modificaciones la conclusión de éste proyecto se estima que será a final de éste año. Si es así, el proceso duraría 2 años. En la creación participa el jefe de la Unidad de Atención de Usuarios.

4.1.2 La empresa entrega real protagonismo a Internet

- (a) A juicio del Jefe de Atención de Usuarios la información entregada a través de Internet es muy básica. Al visitar la página www.copelec.cl se corrobora lo anterior y se observa que es una página informativa pero poco interactiva, en ella se encuentra información sobre consultas frecuentes y es posible descargar facturas.
- (b) No existe un departamento que se preocupe de la mantención y actualización del sitio.
- (c) El jefe de la Unidad de Atención de Usuarios hizo un estudio comparativo hace 3 años sobre el uso y protagonismo de Internet entre un grupo de empresas distribuidoras y COPELEC, del cual se obtuvo que la empresa presenta un notorio retraso en esta práctica.
- (d) La empresa está postulando a dos cosas; la primera, publicar la boleta en formato PDF para poder entregar cupones de pago imprimibles y la segunda, que los clientes puedan realizar sus pagos en línea.

4.2 Publicidad

4.2.1 Existen estudios del efecto que produce el mensaje publicitario de la empresa sobre el volumen de clientes.

- (a) No existen estudios para el área eléctrica (COPELEC Ltda.), sólo para COPELEC COMERCIAL S.A.

4.2.2 Existe un equipo preocupado de asesorar en imagen y de reforzar el mensaje publicitario de la empresa.

- (a) No existe.

4.3 Atención y Mantenimiento de Clientes

3.4.3.1 Existe un equipo o sección que se encargue de la atención y mantenimiento del usuario la cual posea información actualizada y relevante de éstos.

(a) La empresa cuenta con una unidad que atiende exclusivamente a los usuarios de energía eléctrica, en este departamento operan 4 funcionarios, 2 de atención de público, 1 para atención de PYMES y grandes empresas y el Jefe de Unidad. La oficina posee una ubicación central e independiente de las demás unidades de la empresa.

Cada atención se registra al sistema interno de la empresa, en él se encuentra información actualizada de todos los reclamos y problemas por interrupción del servicio. Cuando ocurre alguna interrupción del servicio, la unidad se comunica con el radioperador quien se encarga de discriminar la gravedad y el equipo necesario para cada eventualidad.

4.3.2 Se realiza un programa de detección de necesidades, el que al final de cierto período se evalúe y se tomen medidas para mejorar la calidad del servicio entregado.

(a) Existe un programa creado y actualizado por parte de la Unidad Comercial, el cual es evaluado por la gerencia general mes a mes. En él se encuentran detallados los objetivos estratégicos, que se crean en base a investigaciones de mercado y a estrategias utilizadas por la competencia.

En reuniones entre la Gerencia General y la Unidad Comercial, se revisa el cumplimiento y las medidas a adoptar en determinadas circunstancias que ameriten un cambio o renovación de objetivos o estrategias.

(b) La investigación en terreno se limita a visitas periódicas sólo a los usuarios importantes y no a clientes potenciales.

4.3.3 Existen proyectos relacionados a Responsabilidad Social, como una forma de estar más cerca de la comunidad.

- (a) No hay grandes proyectos, sólo son aportes de hasta un 50% del alumbrado público o en empalmes e instalaciones en casos puntuales.
- (b) La empresa no aprovecha esta instancia para dar a conocer estos aportes y no publicita su preocupación o participación social.

5 Personal

5.1 Selección

5.1.1 Existe un Programa adecuado de selección del personal para el servicio de electrificación.

(a) Se define un programa ordenado en el cual se observa que se respetan todos los plazos de tiempo estipulados para cada una de las siguientes etapas de la selección del personal:

1. Definición de perfil del cargo
2. Publicación o búsqueda de candidatos en base de datos
3. Preselección de candidatos
4. Entrevista empresa y psicológica
5. Preparación de terna
6. Presentación de terna a jefatura directa

El departamento de personal vela porque cada participante cumpla con el conducto regular de selección.

5.2 Capacitación

3.5.2.1 Se realizan inventarios para determinar necesidades de capacitación del Personal

(a) Cada año, en el mes de Febrero, los encargados de cada área elaboran inventarios de capacitación en los que establecen los temas que se requieren profundizar o actualizar durante el período correspondiente.

(b) El procedimiento observado es el siguiente: Los inventarios se crean en base a las necesidades que tiene el personal en materia de capacitación, éstas se identifican mediante tres formas:

- **Evaluación del desempeño:** se descubre a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y los sectores de la empresa que reclaman una atención inmediata de los responsables de capacitación.
- **Observación:** Se verifica dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, alto índice de ausentismo, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.

Luego se fijan las fechas y si las actividades serán organizadas por COPELEC CAPACITA o por una empresa externa.

(c) Una vez organizados los cursos se observa un defecto en el proceso, los funcionarios en su mayoría se niegan a asistir por ser efectuados en horario extra laboral, esto significa para ellos llegar a sus hogares hasta 3 horas tarde o asistir días sábados y la empresa se niega a crear un sistema de turno que permita capacitar al personal en horario laboral.

5.2.2 Analiza la gerencia el grado de aporte al capacitar al personal de la empresa.

- (a) La gerencia le otorga gran importancia a las capacitaciones del personal, dentro de sus políticas promueve e incentiva a que los jefes de unidad identifiquen las necesidades latentes de capacitación de su personal y que éstos los motiven a asistir a las actividades.
- (b) Como se dijo anteriormente, se observa una fuerte debilidad en el proceso, por un lado el personal se niega a asistir en horario extra laboral y por otro, la gerencia se rehúsa negociar un horario más cómodo para los trabajadores. Frente a esto la única medida de la Gerencia es efectuar las actividades en horarios mixtos, esto es, en horario laboral y libre.

5.2.3 Proporciona la gerencia recursos para capacitar al personal, para obtener un mayor entendimiento técnico que mejore las prácticas y los resultados de la empresa.

- (a) Para capacitación se destina el límite de Franquicia Tributaria que otorga el Estado a las empresas que se acogen la modalidad del crédito SENCE, la cual tiene un tope máximo de 1 % de la Planilla de Remuneraciones Imponibles Anuales.
- (b) Los recursos son los adecuados frente al inventario de capacitación de cada unidad y son utilizados en su totalidad en actividades requeridas en calidad de urgencia por el personal. Se entregan los medios económicos necesarios para el perfeccionamiento técnico; apoyando la continuidad de estudios relacionados con las actividades que se realizan.

5.2.4 Se aplica la filosofía y prácticas del Márketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos, de modo que se pueda emplear y retener la mejor gente posible, para que ésta haga su trabajo de la mejor forma (Márketing Interno).

- (a) No existen prácticas de Márketing Interno, sólo se realizan puntuales capacitaciones al personal del Área Comercial y de Atención de Usuarios de Energía Eléctrica.

5.3 Mantención

5.3.1 Se realizan prácticas para obtener un comportamiento uniforme con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente.

- (a) En charlas impartidas por el prevencionista de riesgos, se dan a conocer los lineamientos esperados por la empresa en cuanto al comportamiento utilizado en diferentes situaciones.
- (b) En caso de existir una necesidad de instruir con mayor profundidad, se envía al personal a capacitaciones masivas.
- (c) Se detecta que aún existen comportamientos que se deben homogeneizar, estos se deben a una negativa del personal más antiguo a actualizar su metodología de trabajo.

5.3.2 Se realizan prácticas para asegurar apariencia uniforme del personal.

- (a) La gerencia envía al departamento de Personal un informe que contiene las características, normativas de cumplimiento y la identificación de la ropa de trabajo que debe ocupar el personal de COPELEC y personal contratista. El departamento de Personal informa a todo el personal y supervisa que todo lo indicado en el informe se cumpla.
- (b) Cada supervisor y jefatura debe velar por el cumplimiento de lo siguiente:
 - Es obligatorio el uso de protecciones corporales o Slacks, cuyo principal objetivo es proteger el cuerpo del trabajador de todas las fricciones que pueda sufrir con las distintas superficies con las que tiene contacto.
 - El uso de un chaleco reflectante, prenda que tiene la función de destacar durante el día, cuando existe baja luminosidad y los vehículos puedan llevar sus focos apagados, como ocurre al amanecer, al atardecer, cuando llueve o nieva.
 - Manual de señalización de tránsito capítulo 5 “Señalización transitoria y medidas de seguridad para trabajos en la vía” del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
 - Logo Copelec en la espalda (funcionarios operativos y contratistas).

- El uso de ropa de invierno de protección de las inclemencias del tiempo.
- El uso de ropa de verano la cual proteja de los rayos solares.
- El uso de zapatos de Seguridad.
- El personal administrativo no posee uniformidad, sólo se le exige buena presencia y cuidado personal.
- En el caso de las jefaturas del personal operativo, se exige el uso de casacas con el logo distintivo de la empresa.

5.3.3 Existe un control mediante supervisión de las actitudes, hábitos y comportamiento del Personal.

(a) A todos los encargados de unidad se les inculca impulsar y mantener la disciplina de forma positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo a castigos y despidos. En estos casos se sigue lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interno de la empresa.

(b) A cada encargado de unidad se le asigna la supervisión de su personal y de promover el buen comportamiento dentro del ambiente laboral, esto implica, entre compañeros y lo más importante, con el cliente.

5.4 Motivación

3.5.4.1 Existe preocupación por crear y mantener al personal en buenas condiciones laborales.

(a) Del ítem No Hostigamiento o Acoso de las políticas de Recursos Humanos de COPELEC Ltda. se desprende lo siguiente¹⁹: Empresas COPELEC, tiene dentro de sus políticas organizacionales, el compromiso de mantener un ambiente de trabajo libre de toda presión indebida que afecte la salud física y/o emocional de las personas. No se permite el hostigamiento o acoso de las personas que laboran en la compañía o de estos hacia terceros. Esto es aplicable a cualquier persona, incluyendo cualquier director, gerente, jefe, colega, proveedor o cliente.

¹⁹ Ver Anexo N° 3 “Políticas de Recursos Humanos de COPELEC Ltda.”

(b) Como segunda política, la empresa no admite acoso de forma verbal, física o visual basada en el sexo de una persona, religión, edad, discapacidad física, condición médica, que afecte o interfiera con el desempeño del trabajo de una persona o que cree un ambiente de trabajo intimidante u ofensivo.

(c) Como tercera política, COPELEC, procurará un ambiente laboral digno para todos los trabajadores, proporcionando instancias de resolución de conflictos, cuando la instancia así lo amerite, sin costos para ellos.

(d) Toda persona que sufra o conozca de una situación de esta naturaleza, debe informar por escrito a la gerencia general de la empresa, con nombre completo, rut y descripción de los hechos, nombre del presunto acosador u hostigador, fecha y firma del denunciante. Para esto la empresa mantiene la debida confidencialidad a través del proceso de investigación hasta donde sea posible.

(e) Dentro de las políticas se observan los siguientes tópicos relativos a relaciones humanas:

- Las personas son el centro del quehacer; se recuerdan fechas especiales, lo importantes que son para el desarrollo de la compañía (saludo de cumpleaños; antigüedad en la empresa por 5, 10,....., 30 años)
- Los encargados de área comprometen una escucha activa a los planteamientos de cada integrante de su equipo; evalúan y entregan una solución, de ser solicitada, en un plazo razonable (3 días)
- El fortalecimiento de los lazos de los equipos de trabajo, son una prioridad para la empresa; se fomenta la reunión en instancias extra laborales mediante la realización de una comida semestral (Junio / Noviembre) para cada área y sección
- Se recuerda cada año el inicio como compañía; se celebra formar parte de la nación (18 de Septiembre); se realizan sanas competencias para la semana aniversario (2ª semana de Noviembre) y se realizan reuniones la última semana del año para compartir una Cena Institucional.

5.4.2 Existe reconocimiento del trabajo efectuado por el Personal de todos los niveles de la empresa.

- (a) No existe incentivo económico para ningún funcionario de ningún nivel, ya que la filosofía de la empresa habla de no premiar al personal por algo por lo que fueron contratados.
- (b) Frente a situaciones en que se logran grandes proyectos o buenas negociaciones, sólo existen cartas de reconocimiento. Esto quiere decir, que sólo el personal administrativo y del Área de Comercialización de Energía, recibe el reconocimiento por ganar alguna valiosa licitación.

6 Evidencia Física

6.1 Evidencia Periférica

6.1.1 Existen prácticas para hacer el servicio más fácil de captar mentalmente.

- (a) No existen grandes iniciativas ni grandes innovaciones, no existe un departamento de Márketing ni gente abocada a estas prácticas, sólo se observa que la empresa invierte en ubicar grandes logos en lugares estratégicos. Estos lugares son designados en reuniones en las cuales participan todas las jefaturas y principalmente se eligen sectores apartados y en crecimiento.
- (b) Según Jefe de Atención de Usuarios, el sentimiento común dentro de la alta dirección, es de refrescar la imagen y dar modernidad a la empresa. Existe un proyecto aprobado sobre lo anterior, sólo faltaría finiquitar con la empresa de diseño.

6.1.2 Se pone a disposición de los clientes artículos de opiniones favorables de otros usuarios satisfechos.

- (a) La empresa pone a disposición de los clientes volantes relativos a la preocupación por promover e informar sobre el ahorro energético, artículos sobre logros y progresos como empresa y por último, se realizan reuniones con juntas de vecinos informando

sobre temas de interés, por ejemplo, como realizar las lecturas, todo lo relacionado a tarifas, ahorro y asesoría en temas de seguridad. De éstas reuniones se recogen testimonios los cuales son publicados en artículos que son entregados a todos los clientes y posibles clientes.

6.2 Evidencia Esencial

6.2.1 Se crea un ambiente físico, una atmósfera ideal dentro de la empresa.

- (a) No existe una conexión óptima entre los departamentos, existen ciertos roces que generan distancia entre los funcionarios, esto se producen por situaciones muy delicadas, como huelgas y problemas sindicales,
- (b) La atmósfera creada para los clientes es positiva y se observa un buen trato hacia ellos, quienes se acercan a la empresa por diferentes motivos.

6.2.2 Existe preocupación por el aspecto físico de la empresa.

- (a) La estructura del edificio Emplazado en calle Maipón 1079 de Chillán, se encuentra bajo supervisión de la Universidad de Chile y fue declarado como monumento histórico.
Pese a que el edificio no presenta ninguna mantención en su frontis y su apariencia refleja un edificio deteriorado y frío, la empresa no puede hacer nada para renovarla al estar bajo la política de monumentos nacionales.
- (b) Las demás oficinas y sucursales se encuentran en buenas condiciones y cada año se destinan fondos para sus mantenciones.

7 Procesos

7.1 Procedimientos

7.1.1 Existe un estudio sobre la utilización óptima de capacidad para conocer las limitaciones y que medidas tomar frente a cualquier situación.

- (a) La empresa no cuenta aún con ningún estudio el cual permita conocer la capacidad óptima para ser utilizada eficientemente.
- (b) En vista del aumento significativo de las pérdidas monetarias debido la pérdida de energía, el departamento de Planificación y Estudio solicitó a la Gerencia General se adquiriera un sistema de detección de pérdida de energía, el cual permitiera darle una administración más eficiente al flujo de electricidad.
- (c) La Gerencia luego de solucionar otras prioridades accedió recientemente a comprar el sistema, el cual no se ha puesto en marcha.

7.1.2 Existe un adecuado manejo del conflicto organizacional entre las sucursales y la casa matriz.

- (a) Existe un encargado de la conexión entre las sucursales y la casa matriz, llamado Enlace, el cual posee diversas funciones. Entre estas se encuentran: relaciones comerciales, cobro, generación de nuevos contratos, cobranzas y venta de energía. Estos enlaces son supervisados por el jefe de Atención de Usuario de Energía Eléctrica y cada cierto tiempo se realizan reuniones para coordinar actividades y evaluar el desempeño.
- (b) Se observó una sobrecarga laboral para estos enlaces, debido a que deben realizar actividades relativas a la S.A. y a la Ltda.

7.1.3 Existe un programa de control de calidad que evalúe la relación personas-máquinas.

- (a) La empresa cuenta con un programa de rendimiento que controla la producción por persona, calculado en HH (horas hombre) mide cuantas conexiones, instalaciones de iluminarias, etc. efectúa cada funcionario.
- (b) Para promover la realización eficiente y eficaz de los procesos, la empresa otorga un bono de incentivo negativo de producción el cual mide calidad y no cantidad, a diferencia de años anteriores, el bono parte de una base y se van descontando los desperfectos y no a la inversa.

7.1.4 Existen procedimientos de prevención del robo del cableado eléctrico.

- (a) Existe un sistema de supervisión en ejecutado por la empresa CENTINELA, la cual investiga e informa a la Unidad de Conservación de Líneas sobre cualquier situación de robo. Esta empresa posee contactos con carabineros e investigaciones.
- (b) Las medidas de prevención por parte de Copelec es retirar los transformadores para ser guardados en las casas de los clientes, se realizan rondas acompañando al personal externo y se hacen estudios a los sectores más propensos a los robos. Los sectores reconocidos son Tres Esquinas y San Carlos.
- (c) La empresa ha realizado estudios de implementación de alarmas, pero éstas son muy costosas y poco convenientes.

7.2 Políticas

7.2.1 Existe un manual o un medio explícito en el cual se encuentren correctamente definidos los flujos de información interna y con los clientes.

- (a) No existe, pero la Gerencia de Administración y Finanzas está trabajando en ello.

7.2.2 Existe una revisión por parte de la gerencia de las políticas del área comercial para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la empresa.

(a) La Gerencia realiza una revisión una vez por año a inicio de segundo semestre, en donde se evalúa y en algunos casos, se actualizan políticas relacionadas con diferentes ítems, dentro de los cuales se encuentran: tarifas, cambios técnicos, implementación de nuevas normativas, nuevas estrategias de acercamiento a consumidores de riego, etc.

7.2.3 Existe una política clara y en funcionamiento sobre ética empresarial.

(a) La Gerencia orienta a trabajar bajo estrictos parámetros de ética empresarial, como filosofía empresarial se promueve el trabajo enfocado al respeto por el cliente, primero porque son los consumidores y segundo porque son los dueños.

(b) Los principales valores contenidos en la ética de COPELEC son, la transparencia, la justicia, la claridad y el tener un sólo discurso.

(c) Es difícil supervisar que estos valores se respeten, porque muchas veces es imposible controlar a personal en terreno.

7.3 Mecanismos

7.3.1 Existe un mecanismo de planificación y reacción frente a situaciones que afecten la calidad y continuidad del servicio.

(a) Existe un sistema de gestión de corte y reposición de energía recién implementado llamado SCADA, el cual es supervisado y maniobrado por un radioperador. La evaluación de este sistema es positiva por su gran aporte en agilizar el proceso de reacción.

(b) Las fallas se califican como Inmediata y Largas, las primeras son de menor dificultad y las segundas implican un mayor trabajo y en cierta oportunidades el apoyo de otras unidades operativas.

7.3.2 Existe un sistema de información y comunicación eficiente el cual permita capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.

- (a) La información relacionada a consultas y reclamos por interrupciones del suministro proviene de muchos lados y es centralizada sólo al momento en que llegan los llamados al radioperador. No existe una clasificación de la información debido a que la SEC no lo exige, pero este desorden dificulta el tener una base para la toma de decisiones de la Gerencia.
- (b) Se observa lentitud en el flujo de información lo que implica una tardanza en el tiempo de reacción.
- (c) La empresa no ha logrado hacer entender al cliente la diferencia entre el número de consultas, a cargo de la Unidad de Atención de Usuarios y el número de emergencias, a cargo del Call Center, lo que contribuye al desorden comunicacional.

Chillán Julio 31, 2008

Señor Presidente del Directorio

Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda.

Presente

De nuestra consideración:

En la planeación y ejecución de nuestra Auditoría de Márketing con Enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda. por el semestre a terminar al 30 de junio de 2008, consideramos su estructura de control interno, para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre la gestión de la Mezcla Comercial.

En el estudio y evaluación efectuado, notamos ciertos asuntos en relación a su funcionamiento, que consideramos deben ser incluidos en este informe para ser puestos a disposición de la alta dirección de la empresa para la toma de decisiones.

Las condiciones a informar son los asuntos que nos llamaron la atención y que están relacionados con deficiencias en la gestión de las variables que componen la Mezcla Comercial: Servicio, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos; que en nuestra opinión, podrían afectar negativamente el rendimiento operativo y económico de la empresa. Las recomendaciones y sugerencias de estas condiciones se detallan a continuación de la opinión de Auditoría.

Nuestro examen ha considerado la creación de Estándares de Auditorías, los cuales surgen en base a un conocimiento previo del mercado en el cual opera la empresa y de las normativas vigentes supervisadas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (Sec), que exigen el cumplimiento de ciertos patrones de calidad para las empresas de Distribución Eléctrica.

Este informe es únicamente para conocimiento y uso de la Administración de la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda.

Agradecemos la colaboración del personal de COPELEC Ltda. durante el desarrollo de nuestra labor y quedamos a su disposición para aclarar o ampliar cualquier materia contenida en el presente informe.

Saludamos atentamente a usted,

HUGO P. GUTIÉRREZ VILLALOBOS
AUDITOR

CHRISTIAN LUIS COLOMA RODRÍGUEZ
AUDITOR

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

A continuación se detallan todas las recomendaciones y sugerencias ofrecidas a cada debilidad detectada en cada uno de los estándares correspondientes²⁰:

1. Estándares de la variable Servicio

1.1. Estándares de Calidad

1.1.1 Existe correcta medición y facturación del servicio y oportuno envío de la boleta a clientes.

En vista de que se observa una mala facturación del servicio, generando utilidades engañosas o pérdidas por pago de multas para la empresa, se recomienda tomar seria conciencia del efecto que produce el obtener resultados económicos ficticios, que desencadenan una serie de tomas de decisiones erróneas y se sugiere cambiar o mejorar la metodología de medición e invertir en recurso humano y tecnología si es necesario.

1.1.2 Cuenta con Procedimiento de medición y registros para determinar la calidad del Servicio.

Si bien la empresa cuenta con adecuados analizadores de calidad del suministro (RT8), se detectó debilidad en el procedimiento de medición de calidad del suministro, debido a que no existen rondas programadas. Se recomienda entonces, la realización de rondas preventivas además de las rondas que se realizan producto del llamado por alguna emergencia, revisar esta situación y tomar decisiones sobre la necesidad de invertir en más analizadores o personal de ronda.

²⁰ Para un mejor entendimiento ver anexo que contiene la Matriz de Riesgo, de donde se obtiene la información necesaria para generar las recomendaciones y sugerencias.

1.2 Estándares de Continuidad

1.2.1 La empresa cuenta con indicadores de continuidad.

La empresa cuenta con estos indicadores obedeciendo a las exigencias del Art. 230° del DS N° 327/97, que habla de llevar una estadística de ellos e de informarlos a la SEC, pero no ha logrado un rendimiento óptimo de ellos. En vista de lo anterior, se recomienda abordar este punto entre las unidades operativas para mejorar el rendimiento frente a la frecuencia y duración de las interrupciones.

1.2.2 La empresa cuenta con medidor de interrupción y fluctuación de tensión que sirva para no sobrepasar los 3 minutos permitidos.

Al observar la supervisión que realiza el sistema SCADA a los Reguladores de Voltaje, se detectó que este sistema sólo abarca grandes extensiones, porque no tiene la capacidad de identificar sectores pequeños que sufran de interrupciones o fluctuaciones y la empresa se informa únicamente mediante los llamados de sus clientes. Frente a esto se sugiere la participación de equipos de personas divididos por áreas que conforman un sector más amplio, para que éstos informen todas las interrupciones o fluctuación de tensión sufridas en sus sectores.

1.3 Estándares de Mantención

1.3.1 Se proporciona seguridad en instalaciones, en operación y mantenimiento.

Al aplicar este estándar se detectaron dos debilidades:

- Un solo funcionario se encarga de coordinar acciones de seguridad para la S.A y COPELEC Ltda.
- Falta de un manual actualizado de procedimientos de seguridad.

Frente a lo anterior, se recomienda el operar con más profesionales, por un lado para alivianar la carga laboral y por otro, para ejecutar el programa de trabajo en materia de seguridad de forma ideal.

Además, se sugiere la creación de un manual actualizado de procedimientos de seguridad, el cual defina e informe al personal los procesos correctos y necesarios en materia de seguridad.

1.3.2 Se entrega oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones, accidentes y otros imprevistos.

De la información contenida en los informes enviados a la Superintendencia, se detecta una importante falencia, puesto que la empresa ni la SEC cuentan con información relativa al tiempo entre el llamado del cliente o de ocurrido el acontecimiento y cuando el contratista se comunica con el cliente. Lo anterior es muy importante debido a que la empresa debe cumplir con responder el llamado al cliente dentro de cuatro horas, en el sector rural y dos horas en sector urbano y el cliente muchas veces no sabe que si este tiempo se sobrepasa puede recibir compensación.

Se recomienda entonces, llevar un registro de los tiempos entre el llamado del cliente y cuando el contratista se contacta con el afectado, para evitar futuras contiendas judiciales con usuarios bien informados y para poder llevar indicadores de rendimiento que midan los tiempos de reacción.

2. Estándares de la variable Precio

2.1 Estándares de Tarifas

2.1.1 Existe documentación que se entregue a los posibles clientes de todas las opciones tarifarias.

Se observó que la empresa no informa a sus clientes sobre las opciones tarifarias disponibles y sólo se entrega información de cobro por consumo, cuando existen inquietudes puntuales por parte de los clientes.

Se sugiere mantener bien informado al cliente como una forma de crear transparencia en la relación y como forma de mejorar la percepción que tiene el usuario frente a la empresa.

2.1.2 Existe algún estímulo para aquellos usuarios que han cumplido con sus obligaciones sin retraso en el pago del servicio.

Como no se aplica ningún estímulo, se sugiere la creación de iniciativas o descuentos que fomenten la responsabilidad del cliente para crear un beneficio mutuo.

3. Estándares de la variable Distribución y Logística

3.1 Estándares de Tecnología

3.1.1 La empresa cuenta con una política de actualización en tecnologías de distribución de energía eléctrica.

Se detectó que la empresa no cuenta con una política definida abocada a la actualización en tecnologías de distribución. Es por eso que se recomienda que paralelamente a lo que ellos denominan “Espionaje Ínterempresa”, exista un equipo preocupado en investigar las mejores y más convenientes tecnologías que permitan a la empresa superar los estándares de calidad exigidos, para evitar pérdidas por concepto de multas y entregar un servicio en óptimas condiciones.

3.1.2 La empresa utiliza sistemas flexibles de fácil adaptación a necesidades cambiantes para prever futuras expansiones de la red.

Si bien la empresa posee la positiva cualidad de adaptación a las diferentes necesidades de los clientes, siempre y cuando éstas sean rentables para la empresa, no cuenta con estudios sobre expansión de red y sólo se ampara a información sobre proyectos de planos reguladores y de constructoras. Se recomienda la creación de un equipo que trabaje en estudiar las futuras expansiones de la población y por ende, de la red.

3.2 Estándar de Cobertura

3.2.1 Existen estudios del Área Comercial sobre la posibilidad de entrar a nuevos segmentos o proyectos de electrificación.

En vista de que no existen estudios previos de la Unidad Comercial. ni proyecciones ni estudios hechos por terceros, sólo se obtiene información de nuevas construcciones y ampliaciones mediante los planos reguladores del crecimiento de la población entregados por el departamento de obras de las respectivas municipalidades, se recomienda lo similar al estándar anterior.

4. Estándares de la variable Comunicación

4.1 Estándares de Comunicación Organizacional

4.1.1 Existe un manual de identidad corporativa

En vista de que la empresa se encuentra trabajando en este proyecto, solamente se recomienda la pronta implementación y la medición del aporte que genera.

4.1.2 La empresa entrega real protagonismo a Internet

Como COPELEC Ltda. no cuenta con un departamento abocado a la mantención y actualización del sitio Web de la empresa, se recomienda estudiar con mucha detención el tema, puesto que Internet es una potente herramienta de interacción con el cliente, que permite participar de mejor manera en el mercado y mejora la percepción del cliente frente a la empresa.

4.2 Estándares de Publicidad

4.2.1 Existen estudios del efecto que produce el mensaje publicitario de la empresa sobre el volumen de clientes.

Producto de que la empresa no cuenta con estudios para el área eléctrica (COPELEC Ltda.), se recomienda revisar el efecto que produciría la implementación de un mensaje publicitario que se enfoque en comunicar los logros organizacionales y el crecimiento de la red, informar sobre temas de interés del público y otros temas que hagan a los posibles clientes y público en general, crearse una imagen de una empresa posicionada, con proyecciones y de gran participación en la comunidad.

4.2.2 Existe un equipo preocupado de asesorar en imagen y de reforzar el mensaje publicitario de la empresa.

Para cumplir con las recomendaciones del estándar anterior, es imperativa la participación de un equipo, externo o interno, el cual se preocupe de poner en marcha un mecanismo de implementación de un poderoso mensaje publicitario.

4.3 Estándares de Atención y Mantención de Clientes

4.3.1 Se realiza un programa de detección de necesidades, el que al final de cierto período se evalúe y se tomen medidas para mejorar la calidad del servicio entregado.

Se recomienda un programa que no se limite a visitas periódicas sólo a los usuarios importantes, sino que se enfoque además, a la investigación de aquellos clientes potenciales, que pudiesen incluso beneficiar mayormente a la empresa.

4.3.2 Existen proyectos relacionados a Responsabilidad Social, como una forma de estar más cerca de la comunidad.

En vista de que la empresa no posee una política clara de responsabilidad social, se recomienda definir una política a nivel de directorio y gerencia, y considerarlo dentro de la

planificación estratégica de la empresa. Se recomienda tomar en seria consideración el aporte que genera una mayor participación y presencia dentro de la ciudad, además de aprovechar todas aquellas instancias en que la empresa aporta u otorga algún beneficio a la comunidad.

5. Estándares de la variable Personal

5.1 Estándares de Capacitación

5.1.1 Analiza la gerencia el grado de aporte al capacitar al personal de la empresa.

Se recomienda cuanto antes, solucionar la situación entre gerencia y personal relativo a sus diferencias de intereses. Una negociación entre ambas partes generaría buenos resultados que beneficiaría el proceso de capacitación y al personal, que contaría con mayores y actualizados conocimientos, necesarios para un mejor desarrollo de las actividades.

5.1.2 Se aplica la filosofía y prácticas del Márketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos, de modo que se pueda emplear y retener la mejor gente posible, para que ésta haga su trabajo de la mejor forma (Márketing Interno).

Se recomienda realizar prácticas que eduquen al personal operativo en materia de Márketing, puesto que son ellos la cara visible de la empresa y tienen mayor interacción con los usuarios. En cierta forma beneficiaría sobre la percepción que tiene el cliente sobre su personal y el servicio ofrecido.

5.2 Estándar de Mantención

5.2.1 Se realizan prácticas para obtener un comportamiento uniforme con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente.

Se recomienda al departamento de Personal trabajar en mejorar comportamientos que se deben homogeneizar, cambiar la negativa del personal más antiguo a participar en la renovación de procesos y actividades de capacitación.

5.3 Estándar de Motivación

5.3.1 Existe reconocimiento del trabajo efectuado por el Personal de todos los niveles de la empresa.

Se recomienda realizar fuertes prácticas de Motivación (económicas o no), sobre todo al personal operativo, el cual no se siente realmente parte de la empresa ni menos de sus logros organizacionales. Reconocer al personal muchas veces puede provocar un aumento insospechado en la calidad de los procesos.

6. Estándares de la variable Evidencia Física

6.1 Estándar de Evidencia Periférica

6.1.1 Existen prácticas para hacer el servicio más fácil de captar mentalmente.

Para hacer que el servicio sea más fácil de captar mentalmente para los clientes, se recomienda utilizar una variedad de elementos que permiten hacer más tangible el servicio, desde el ambiente físico hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación, letreros luminosos, etc. Se recomienda entonces, crear una política de Márketing enfocada a este estándar y ver el efecto que produce en el cliente.

6.2 Estándar de Evidencia Esencial

6.2.1 Se crea un ambiente físico, una atmósfera ideal dentro de la empresa.

Dentro de la empresa se observó que no existe una conexión óptima entre los departamentos, que existen ciertos roces que generan distancia entre los funcionarios y son producidos por situaciones muy delicadas, como huelgas y problemas sindicales. Frente a esto se recomienda que existan charlas y prácticas de relación en vía de solucionar la comunicación y crear un ambiente ideal de trabajo.

7. Estándares de la variable Procesos

7.1 Estándares de Procedimientos

7.1.1 Existe un estudio sobre la utilización óptima de capacidad para conocer las limitaciones y que medidas tomar frente a cualquier situación.

Para no incrementar las pérdidas monetarias por concepto de pérdida de energía eléctrica, se recomienda poner en marcha prontamente el sistema que mide la capacidad óptima de distribución.

7.1.2 Existe un adecuado manejo del conflicto organizacional entre las sucursales y la casa matriz.

Se recomienda revisar con urgencia la sobrecarga laboral impuesta a los llamados Enlaces, debido a que es contraproducente que éstos estén a cargo actividades relativas a la S.A. y a la Ltda. y afecta la eficacia de sus operaciones.

7.1.3 Existen procedimientos de prevención del robo del cableado eléctrico.

Frente a este problema social, se recomienda solicitar mayor participación de la comunidad y estudiar medidas de seguridad que refuercen las ya existentes. Esto involucraría invertir en nuevas tecnologías y recurso humano.

7.2 Estándares de Políticas

7.2.1 Existe un manual o un medio explícito en el cual se encuentren correctamente definidos los flujos de información interna y con los clientes.

Se recomienda que prontamente la Gerencia de Administración y Finanzas ponga en funcionamiento el nuevo manual de información, puesto que es necesario un medio que dé formalidad al flujo de información y que de respuesta a futuras inquietudes o conflictos relativos a la responsabilidad frente a determinada información.

7.2.2 Existe un sistema de información y comunicación eficiente el cual permita capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.

Frente al desorden de la información, se recomienda una clasificación de ésta. Si bien la SEC no lo exige, un ordenamiento aportaría de gran manera a esclarecer las ideas a la hora de tomar decisiones. Esto conllevaría a acelerar el flujo de la información, lo que implicaría un menor tiempo de reacción.

Otra recomendación tiene que ver con que la empresa de encontrar la forma hacer entender al cliente la diferencia entre el número de consultas, a cargo de la Unidad de Atención de Usuarios y el número de emergencias, a cargo del Call Center, para contribuye al orden comunicacional.

CONCLUSIÓN

Una Auditoría de Márketing con Enfoque a la Mezcla Comercial de COPELEC Ltda., permitió realizar una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de Márketing, que incluyen Productos, Precios, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos.

Los principales hallazgos de la investigación guardan relación con el cumplimiento de los objetivos de la presente Auditoría.

El objetivo principal de proporcionar información independiente y objetiva a la alta dirección de COPELEC Ltda. sobre la gestión de la Mezcla Comercial de la empresa, se cumplió una vez finalizado el presente informe, creando una base informativa que podrá ser considerada para la toma de decisiones.

El objetivo específico relativo a la evaluación del riesgo de las siete variables tomadas en consideración (Producto/Servicio, Precio, Distribución y Logística, Comunicación, Personal, Evidencia Física y Procesos), se logró mediante la evaluación a la evidencia obtenida relativa al cumplimiento de los estándares fijados, las que graficadas en una Matriz de Riesgo, se obtuvo como resultado que la empresa posee un riesgo importante en las variables Comunicación Procesos. En la primera, la empresa no está cumpliendo con los estándares creados para los sub-ítems Comunicación Organizacional y Publicidad; y en la segunda, no se cumplen los estándares fijados para los sub-ítems Procedimientos Políticas y Mecanismos.

En relación a lo anterior, se concluye que la empresa debe trabajar en todos aquellos sub-ítems de las variables con riesgo importante, para que éstos no influyan de manera negativa en la gestión de la Mezcla Comercial de la empresa.

Se logró el objetivo específico de Evaluar los sistemas de control del Mix Comercial, mediante un conocimiento específico del control interno del área comercial de COPELEC Ltda., en conjunto con una revisión del cumplimiento los estándares creados para cada

variable de la Mezcla Comercial de la empresa. que dieron como resultado las deficiencias señaladas en el primer objetivo específico relativo a la evaluación del riesgo.

Se dio cumplimiento al tercer objetivo específico de entregar medidas correctivas para todos aquellos estándares de la Mezcla Comercial que no fueron cumplidos, o en los cuales se detectó cierta debilidad en determinados procesos. Tales medidas correctivas se anexaron a la Opinión de Auditoría, en el ítem Sugerencias y Recomendaciones.

En definitiva, el aporte concreto de la investigación es un conjunto de productos que quedan a disposición de COPELEC Ltda., los que se señalan a continuación:

- Un diagnóstico del Control Interno de la empresa.
- La creación de estándares necesarios para una buena gestión de la Mezcla Comercial
- Una matriz de riesgo.
- Un diagnóstico de las variables de la Mezcla Comercial.
- Recomendaciones y sugerencias.

Si se consideran los aportes antes mencionados, la empresa podrá Mejorar la gestión de Márketing, tener un mejor control sobre las variables de la Mezcla Comercial y podrá generar nuevos planes de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Collado, Carlos. 1997. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México D.F.
- Quijano, Víctor. 2003. Calidad en el Servicio...Cuando la Actitud no es Suficiente, Editorial Primeras. México D.F.
- Kerin, Roger; Berkowitz, Eric; Hartley, Steven; Rudelius, William. 2004. Márketing, Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Da Costa, Joao. 1992 Diccionario de Mercadeo y Publicidad. Editorial Panapo. Caracas.
- Chávez, Norberto. 1996. La imagen corporativa, Teoría y metodología de la identidad institucional. Edit. G. Gili. Barcelona.
- Moliné, Marcal. 1999. La fuerza de la publicidad. Saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza. Editorial Cinco Días. Madrid.
- Philoleau, Ives; Barboteu-Hayotte, Denise. 2000. Márketing de Combate. Editorial Oberón, Madrid.
- Werther, William; Davis, Heith. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México D.F.
- De Sousa, Maria C. 2001. Análisis de Necesidades de Entrenamiento, basado en el Modelo de Competencias. Universidad nacional experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Lamb, Charles; Hair, Joseph; Mcdaniel, Carl. 2006. Fundamentos de Márketing. Editorial Cengage Learning, México D.F.

- Berry, Albert. 1993. *Márketing en empresas de servicios*. Editorial Norma. Madrid.
- Hoffman, Douglas; Bateson, John. 2002. *Fundamentos del Márketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos*. Editorial Cengage Learning. México D.F.
- Ferrando, José María. 2007. *Márketing en Empresas de Servicios*. Editorial Universidad Politécnica. Madrid.
- Arias, Aranda. 2001. *La Estrategia de Operaciones en las Empresas de Servicios: Un Marco Teórico*, Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas. Editorial Cepade. Barcelona.
- Rosenberg, Henry; Billikopf, German. 1984. *Personal, Políticas y Relaciones con Empleados*. Editorial Americana. México D.F.
- Fitzsimmons, James; Fitzsimmons, Michael. 1998. *Administración del Servicio: Operaciones, Estrategias e Información Tecnológica*. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Laudon, Jane; Laudon, Kenneth. 2004. *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa* Editorial Pearson. Barcelona.
- Molander, E. 1987. *Paradigma del Diseño, Promulgación y Cumplimiento de Códigos Éticos*. Diario de Negocios y Ética. New York.
- Brooks, L. 1989. *Códigos de Conducta de la Empresa*. Diario de Negocios y Ética. Washington.
- Benson, G. 1989. *Códigos de Éticas*, Diario de Negocios y Ética. New York.

- Raiborn, C.; Payne, D. 1989. Códigos de Conducta de la Empresa: Una Conciencia Colectiva y Continua. Diario de Negocios y Ética. New York.
- Werther, William; Davis, Keith. 1982. Dirección de personal y recursos humanos, Editorial McGraw-Hill. México D.F.
- Riesgo, Luis. 1990. Selección de personal, Editorial Paraninfo. Madrid.
- Juran, J.M y Gryna, Frank. 1983. Manual de Control de la Calidad, Editorial Reverté. Madrid.
- Robert, Anthony. 1998. El Control de Gestión: Marco, Entorno y Proceso. Ediciones Deusto. Madrid.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin. 2006. Dirección de Márketing. Editorial Pearson. Madrid.
- Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración De Recursos Humanos, 8ª edición. Editorial Mcgraw-hill. México D.F.
- Stonner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. 1997. Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México D.F.
- Guillén, María C. 2003. La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores. Ediciones Díaz Santos. Madrid.
- Hoffman, Douglas y Bateson, John. 2002. Servicios y Márketing. Editorial Cengage Learning. México D.F.
- Van Bon Georges; Kemmerling Jan; Pondman, Dick. 2005. Gestión de Servicios TI: Una Introducción (En Español). Editorial Van Haren Publishing. Van Haren.

- Diccionario de la Lengua Española. 2008. Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid.

Paginas Web

- http://www.elboligrafo.com/template_mod.php?proc=economia&ref=9 visitada el 04 de diciembre de 2007
- <http://www.sec.cl> visitada el 04 de diciembre de 2007
- <http://www.mcallen.cl/clase1.2.htm> visitada el 11 de enero de 2008
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> visitada el 18 de enero de 2008
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/importancia-de-la-gestion-de-calidad-y-servicio.htm> visitada el 20 de enero de 2008
- <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/CONTENIDO/estrategia%20y%20mkt/sistemas%20de%20informacion/nivel3sistemasdeinformacion.html> visitada el 29 de enero de 2008
- <http://www.definicion.org/procedimiento> visitada el 05 de febrero de 2008
- <http://www.definicion.org/politica> visitada el 05 de febrero de 2008
- http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181099932006000200012&lng=en&nrm=is&tlng=es visitada el 05 de febrero de 2008
- <http://www.neoteo.com/tag/INVENTOS+ANTI+ROBO+DE+CABLES.neo> visitada el 05 de febrero de 2008
- <http://www.sernac.cl/consejos/detalle.php?id=1539> visitada el 22 de febrero de 2008

- http://www.infocomercial.com/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&id_articulo=6690&cod_sitio=3 visitada el 12 de marzo de 2008
- http://erc.msh.org/FPMH_spanish/chp4/p1.html#subhead_22 visitada el 14 de marzo de 2008
- http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/tipos_reconocimiento.msp visitada el 17 de marzo de 2008

Anexos

ANEXO N° 1. DIRECTORIO COPELEC LTDA.

Presidente

Javier Avila Parada

Vicepresidente

Gabriel Navarrete Anabalón

Secretario

D. Antonio Palavicino Fuentes

Directores

Verónica Alvarez González

Manuel Bello Núñez

Jaime Bustos Espinoza

Carlos Iturra Valenzuela

Directores Suplentes

César Guzmán Fuentes

Mauricio Durán Aravena

Junta de Vigilancia

Presidente

M. Fernando Chávez Guíñez

Titulares

Carmen de la Fuente Escobar

Carolina Orellana Flores

Suplentes

Feliciano Parra Pérez

Luis Guzmán Alvarez

Administración

Gerente General

Guillermo Stevens Moya

Ejecutivos

Gerente Técnico

Guillermo Guerrero Muñoz

Ingeniero Civil Eléctrico

Gerente de Administración y Finanzas

Patricio Lagos Cisterna

Ingeniero Comercial

Jefe de Comercialización de Energía

Nelson Vera Suazo

Técnico Eléctrico

Jefe Computación e Informática

Eduardo Roudergue Guzmán

Ingeniero de Ejec. en Gestión
Informática

Unidad de Planificación y Estudios

Iván Fuentealba Carrasco

Ingeniero Civil Eléctrico

Asesores Jurídicos

Jorge Fuenzalida Rioseco

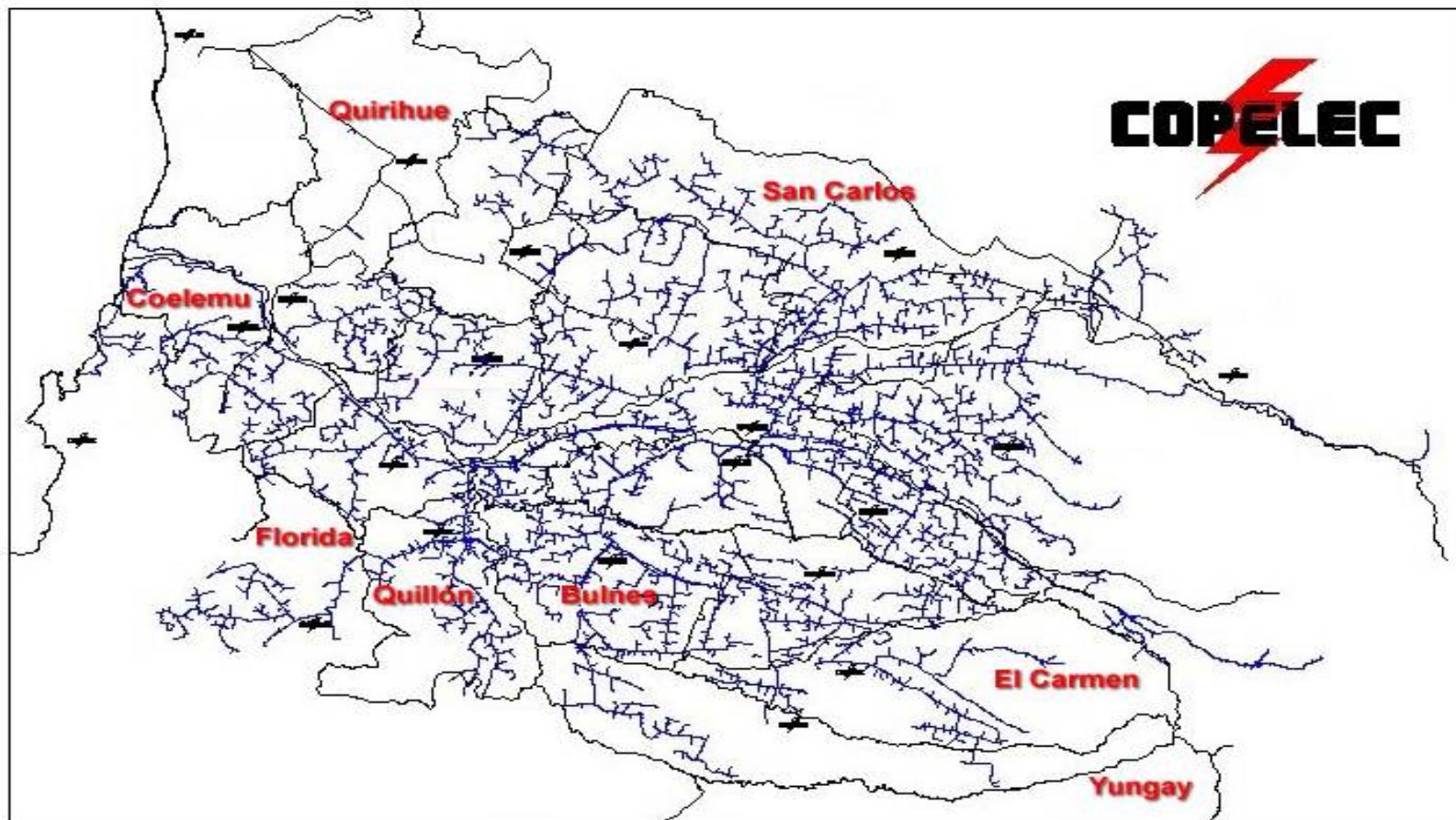
Guido Sepúlveda Concha

Audidores Externos

Landa Consultores y

Auditors and Business Advisors

ANEXO N° 2. MAPA DE DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE COPELEC LTDA.



Obtenida de la página web: www.copelec.cl

ANEXO N° 3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1 Incorporación

Se considerará la mejor alternativa, de entre una terna, evaluada y entrevistada por el Encargado de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad y Jefe o Encargado Directo (en forma simultánea)

a) Períodos de mantención en el cargo

a.1) Indefinido

a.2) Reemplazo: Se trata de satisfacer un requerimiento puntual, que genera una relación laboral DEFINIDA y de plazo FIJO.

b) Nuevas Incorporaciones (Indefinidos):

1. Requerimiento de unidad de origen (a RR.HH.)

1.1 Publicación interna; externa

2. Condiciones de incorporación

3. Evaluación laboral(Superior inmediato)

4. Evaluación psicológica

5. Adjuntar CV

6. Autorización Gerencia Administración

7. Solicitud otros antecedentes

8. Confección Ficha de Contratación

8.1 Inducción Enc. RR.HH. – Jefe Directo

9. Solicitud de Código en RR.CC.

10. Confección Contrato Individual 2 copias (5 días)

11. Carpeta Individual

c) Temporales y/o Reemplazos (hasta 3 meses) : Se consideran los mismos pasos del ítem anterior.

2 Igualdad de Oportunidad Laboral

Empresas COPELEC, busca la igualdad laboral frente a oportunidades de movilidad dentro de la organización; se privilegiará para todo cargo vacante la postulación interna, informando oportunamente los cargos o requerimientos a cubrir; será decisión individual el participar de estas alternativas. Se entiende, que se evaluará si el candidato posee las competencias personales y profesionales idóneas para el cargo en cuestión.

Las personas que crean haber sido objeto de discriminación en la instancia antes descrita, deberán poner en conocimiento de la unidad de Personal tal situación. La empresa no tolerará represalias de ninguna clase contra la persona que utilice este procedimiento.

3 Remuneraciones

Empresas COPELEC, busca equilibrar tres aspectos para determinar y establecer el justo pago por las actividades que se desempeñan:

- a) Nivel de responsabilidad asociado al cargo
- b) Competencias profesionales determinadas para el cargo (profesión, experiencia relevante)
- c) Equivalencia de cargos del mismo nivel jerárquico

Lo anterior con la finalidad de atraer y retener a las personas para el desarrollo de la empresa, promover una actitud de compromiso hacia la empresa obteniendo la máxima eficacia y eficiencia en cada puesto y, fomentar el deseo de progreso.

4 Desarrollo de Capital Humano

Empresas COPELEC, busca el mejor desempeño de las personas, junto con un adecuado desarrollo de aptitudes especiales requeridas para los cargos, preocupándonos de entregar una adecuada instrucción en materias relacionadas con cada unidad.

Se definen así, cuatro tipos de intervenciones a nivel de desarrollo humano:

- a) **Profesionalización:** Determinada por los requisitos específicos de cada cargo, según descripción existente
- b) **Capacitación:** Orientada a potenciar y desarrollar los aspectos prácticos del desempeño en cada puesto de trabajo
- c) **Nivelación de estudios:** Destinado a establecer una base común mínima de ingreso y permanencia en la compañía (Enseñanza Media)
- d) **Desarrollo Personal:** Orientado al mejor conocimiento de las potencialidades y debilidades de cada uno con vista a mejorar el desempeño y las relaciones al interior de la organización

5 Comunicación

La empresa requiere una alineación de todos los integrantes del grupo humano que compone la compañía, para alcanzar los objetivos establecidos y las normas relativas a mejorar las relaciones al interior de cada unidad y de la organización como conjunto.

El principio que rige esta política es el compromiso personal con la solución de problemas propios del cargo.

Empresas COPELEC, determina tres niveles o instancias de información y medios respectivos:

- a) **Ingreso:** Díptico informativo señalando historia, estructura general de las compañías, personas en cargos ejecutivos y beneficios a los que se accede dependiendo de la empresa a la que se incorpore, procedimientos básicos; se indica además la persona que actuará como TUTOR (persona de nivel organizacional similar que tendrá la tarea de responder a los requerimientos propios de la incorporación) Medio: Impreso
- b) **Permanencia:** Anualmente se informará respecto de los proyectos generales de la compañía (líneas estratégicas), incentivando el aporte de ideas; la realización de actividades extra laborales (comida semestral; cena anual, cena aniversario, Navidad,

etc.) Medio: e mail / reunión ampliada; Otra información será publicada en Diario Mural y comunicada a cada miembro de la empresa vía e mail

- c) Respuesta a requerimientos: COPELEC busca optimizar el tiempo destinado a cada actividad realizada, respetando la planificación de cada unidad y persona individual. Sin embargo, existen eventos que no se pueden planificar; para esto se establece un plazo de ½ día para entregar una fecha de respuesta que permita planificar las actividades consecutivas tanto del que genera el requerimiento como del que debe responder.

6 No Hostigamiento o Acoso

Empresas COPELEC, está comprometida a mantener un ambiente de trabajo libre de toda presión indebida que afecte la salud física y/o emocional de las personas. No se permite el hostigamiento o acoso de las personas que laboran en la compañía o de estos hacia terceros. Esto es aplicable a cualquier persona, incluyendo cualquier director, gerente, jefe, colega, proveedor o cliente.

Hostigamiento y/o acoso es toda conducta indeseada, verbal, física o visual basada en el sexo de una persona, religión, edad, discapacidad física, condición médica, que afecte o interfiera con el desempeño del trabajo de una persona o que cree un ambiente de trabajo intimidante u ofensivo.

Empresas COPELEC, procurará un ambiente laboral digno para todos los trabajadores, proporcionando instancias de resolución de conflictos, cuando la instancia así lo amerite, sin costos para ellos.

Toda persona que sufra o conozca de una situación de esta naturaleza, debe informar por escrito a la gerencia general de la empresa, con nombre completo, rut y descripción de los hechos, nombre del presunto acosador u hostigador, fecha y firma del denunciante. Se mantendrá la debida confidencialidad a través del proceso de investigación hasta donde sea posible.

ANEXO N° 4. MATRIZ DE RIESGO

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE : AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE : SERVICIO

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 NA = x

SIMBOLOGÍA

ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
MAX	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL		
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS			
1	C	3.1.1 Calidad 3.1.1.1 Existe correcta medición y facturación del servicio y oportuno envío de factura o boleta a clientes.	A	1			2		2	0,33333	POCO IMPORTANTE	X			Se consultó a: Dn. Cristian Gajardo C. (Jefe Conservación de Líneas) Pablo Soto M. (Jefe Atención Usuarios)		
2	C	3.1.1.2 Cuenta con Procedimiento de medición y registros para determinar la calidad del Servicio.	A	1		0			0						X		Se observó informes del subdepto Calidad del Servicio.
3	C	3.1.2 Continuidad 3.1.2.1 Se da cumplimiento de los plazos de reposición del suministro eléctrico.	A	1		0			0						X		Se observó informes de la Unidad Conservación de Líneas
4	C	3.1.2.2 La empresa cuenta con indicadores de continuidad.	A	1		0			0						X		Se revisaron informes del subdepto. Calidad del Servicio junto a informe entregado por la SEC. (Ranking de Calidad 2° sem. 2007).
5	C	3.1.2.3 La empresa cuenta con medidor de interrupción y fluctuación de tensión que sirva para no sobrepasar los 3 minutos permitidos.	B	0,5		0			0						X		Se observó que el subdepto. Calidad del Servicio cuenta con medidores llamados Reguladores de Voltaje, los que son supervisados por un sistema computacional llamado SCADA el cual es manejado por el Radioperador.
6	C	3.1.2.4 Existe un libro de registro de suspensiones del servicio, programada o intempestiva que sirva para mejorar la continuidad.	A	1		0			0								Se observó que el Radioperador cuenta con un libro que contiene todas las suspensiones del suministro.
7	C	3.1.3 Mantenimiento 3.1.3.1 Se proporciona seguridad en instalaciones, en operación y mantenimiento.	A	1				1	1						X		Entrevista con : Néstor Aroca C. (Previsionista de Riesgos).
8	C	3.1.3.2 Se entrega oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones, accidentes y otros imprevistos.	A	1				1								X	Se revisaron informes de la Unidad Conservación de Líneas.
9	C	3.1.3.3 Cuenta con medios de interposición de reclamos y denuncias por incumplimiento, operación anormal o insegura.	M	0,75		0			0						X		Se observó que la información proviene de las siguientes fuentes: - Relaciones Públicas - Unidad Atención de Usuarios - Call Center
Sumatoria						0	2	2	3								

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE: AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE: PRECIO

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 N/A = x

SIMBOLOGÍA	
ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
FALSO	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL		
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS			
1	N	3.2.1 Tarifas 3.2.1.1 Existe documentación que se entrega a los posibles clientes de todas las opciones tarifarias.	B	0,5			2		1	0,41667	POCO IMPORTANTE	X			Entrevista con: Dn. Samuel Arteaga. (Asistente J. Comercialización)		
2	C	3.2.1.2 Se detalla los cobros reales del servicio, junto con la justificación de su cobro.	A	1		0			0						X		Revisión de boleta entregada a los usuarios.
3	N	3.2.2 Facilidades 3.2.2.1 Exister facilidades de pago al inicio del contrato	M	0,75		0			0					X			Entrevista con: Dn. Samuel Arteaga. (Asistente J. Comercialización)
4	N	3.2.2.2 Existen convenios o alianzas con empresas o Puntos de Cobro para facilitar el pago de los usuarios.	B	0,5		0			0					X			Entrevista con: Dn. Patricia Lagos C. (Gerente Adm y Finanzas)
5	N	3.2.3 Descuentos 3.2.3.1 Se concede descuentos para aquellos usuarios que ahorren y hagan uso eficiente de la electricidad.	B	0,5				1	0,5					X			Entrevista con: Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
6	N	3.2.3.2 Existe algún estímulo para aquellos usuarios que han cumplido con sus obligaciones sin retrasos en el pago del servicio.	B	0,5			2		1					X			Entrevista con: Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
			<i>Sumatoria</i>			0	4	1	2,5								

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE: AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE: DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 N/A = x

SIMBOLOGÍA	
ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
MAX	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS	
1	C	3.3.1 Tecnología 3.3.1.1 La empresa cuenta con una política de actualización en tecnologías de distribución de energía eléctrica.	A	1				1	1	0,66667	POCO IMPORTANTE	X			Se consultó: - Dn. Cristian Gajardo C. (Jefe Conservación de Líneas) - Dn. Víctor Pinto S. (Jefe Sección Proyectos)
2	C	3.3.1.2 La empresa utiliza sistemas flexibles de fácil adaptación a necesidades cambiantes para prevenir futuras expansiones de la red.	A	1				1	1			X			Entrevistado: Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
3	C	3.3.2 Cobertura 3.3.2.1 Existen estudios del Área Comercial sobre la posibilidad de entrar a nuevos segmentos o proyectos de electrificación.	A	1			2		2			X			Entrevistado: Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
4	C	3.3.2.2 Existe un informe sobre la rentabilidad de cada uno de los segmentos ya conquistados.	A	1		0			0			X			Entrevistado: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm. Finanzas)
5	C	3.3.2.3 Existen informes que reflejen cuáles son las principales tendencias demográficas que pudieran afectar la distribución del servicio eléctrico.	M	0,75		0			0			X			Entrevistado: Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
6	C	3.3.3 Disponibilidad 3.3.3.1 Existe un equipo de emergencia al cual se encarga de mantener la continuidad de la distribución de la energía eléctrica en todos los puntos de la red.	A	1		0			0			X			Entrevistado: - Dn. Cristian Gajardo C. (Jefe Conservación de Líneas)
<i>Sumatoria</i>						0	2	2	4						

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE AUDITORÍA LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC S.A.
 VARIABLE COMUNICACIÓN

Cuando las respuestas son:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 N/A = x

SIMBOLOGÍA	
ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
MAX	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS	
1	N	3.4.1 Comunicación 3.4.1.1. Existencia de manual de identidad corporativa	B	0,5			2		1	1,03571	IMPORTANTE	X	X		Entrevista con: - Dn. Pablo Soto M. (Jefe Atención de Usuarios).
2	N	3.4.1.2 La empresa entrega al protagonista en Internet	M	0,75			2		1,5			X	X		Entrevista con: - Dn. Pablo Soto M. (Jefe Atención de Usuarios). Revisión de Página Web www.copelec.cl
3	C	3.4.2 Publicidad 3.4.2.1. Existencia de estudio de efecto que produce mensajes publicitarios de la empresa sobre el volumen de clientes.	A	1			2		2			X			Entrevista con: Dn. Patricia Lago C. (Gerente de Finanzas) - Dn. Pablo Soto M. (Jefe Atención de Usuarios).
4	C	3.4.2.2. Existen equipos de asesoría en imagen y de reforzar mensajes publicitarios de la empresa.	A	1			2		2			X			Entrevista con: Dn. Patricia Lago C. (Gerente de Finanzas) - Dn. Pablo Soto M. (Jefe Atención de Usuarios).
5	C	3.4.3 Atención y Mantenimiento de Cliente 3.4.3.1. Existen equipos o secciones encargadas de la atención y mantenimiento al usuario de la cual se obtenga información actualizada y relevante de éstos.	A	1		0			0			X	X		Entrevista con: - Dn. Pablo Soto M. (Jefe Atención de Usuarios); Observación de Procedimiento de la Unidad de Atención de Usuarios
6	C	3.4.3.2. Se realizan programas de detección de necesidades que al final de ciertos periodos se evalúan y se toman medidas para mejorar la calidad del servicio entregado.	A	1		0			0			X			Entrevista con: Dn. Patricia Lago C. (Gerente de Finanzas) Dn. Nelson Vera S. (Jefe de Comercialización)
7	N	3.4.3.3. Existen proyectos relacionados a la Responsabilidad Social como una forma de estar más cerca de la comunidad.	M	0,75			1		0,75			X			Entrevista con: Dn. Patricia Lago C. (Gerente de Finanzas)
Sanatoria						0	8	1	7,25						

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE : AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE : PERSONAL

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 NA = x

SIMBOLOGÍA

ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
FALSO	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TECNICAS			CONTROL		
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS			
1	C	3.5.1 Selección 3.5.1.1 Existe un Programa adecuado de selección del personal para el servicio de electrificación.	A	1		0			0	0,15	MINIMO			X	Revisión de Políticas de Sección Personal.		
2	C	3.5.2 Capacitación 3.5.2.1 Se realizan inventarios para determinar necesidades de capacitación del Personal	A	1		0			0			X					Entrevista con: Dn. Cristian Venegas B. (Jefe Sección Personal)
3	C	3.5.2.2 Analiza la gerencia el grado de aporte al capacitar al personal de la empresa.	A	1		0			0			X					Entrevista con: Dn. Cristian Venegas B. (Jefe Sección Personal)
4	C	3.5.2.3 Proporciona la gerencia recursos para capacitar al personal, para obtener un mayor entendimiento técnico que mejore las prácticas y los resultados de la empresa.	A	1		0			0						X		Revisión de Políticas de Sección Personal.
5	C	3.5.2.4 Se aplica la filosofía y prácticas del Marketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos, de modo que se pueda emplear y retener la mejor gente posible, para que ésta haga su trabajo de la mejor forma (Marketing Interno).	M	0,75				1	0,75			X					Entrevista con: Dn. Cristian Venegas B. (Jefe Sección Personal)
6	C	3.5.3 Mantención 3.5.3.1 Se realizan prácticas para obtener un comportamiento uniforme con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente.	A	1		0			0			X					Entrevista con: Dn. Cristian Venegas B. (Jefe Sección Personal)
7	C	3.5.3.2 Se realizan prácticas para asegurar apariencia uniforme del personal.	A	1		0			0						X		Se revisó las Políticas de la Sección Personal.
8	C	3.5.3.3 Existe un control mediante supervisión de las actitudes, hábitos y comportamiento del Personal.	M	0,75		0			0			X			X		Se entrevistó a todas las Jefaturas y se revisaron las Políticas de la Sección Personal.
9	C	3.5.4.1 Existe preocupación por crear un buen ambiente y mantener al personal en buenas condiciones laborales.	M	0,75		0			0			X	X				Se observaron actividades rutinarias de todas las oficinas de la empresa. Se revisaron las Políticas de la Sección Personal.
10	C	3.5.4.2 Existe reconocimiento del trabajo efectuado por el Personal de todos los niveles de la empresa.	M	0,75				1	0,75			X			X		Se entrevistó a todas las Jefaturas y se revisaron las Políticas de la Sección Personal.
Sumatoria						0	0	2	1,5								

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE: AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE: EVIDENCIA FÍSICA

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 N/A = x

SIMBOLOGÍA	
ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
FALSO	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL	
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS		
1	C	3.6.1 Evidencia Periférica 3.6.1.1 Exister prácticas para hacer el servicio más fácil de captar mentalmente.	A	1				1	1	0,4375	POCO IMPORTANTE	X	X		Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm y Finanzas) Se observó de retro publicitarios y oficinas	
2	N	3.6.1.2 Se pone a disposición de los clientes artículos de opiniones favorables de otros usuarios satisfechos.	B	0,5		0			0			X				Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm y Finanzas)
3	C	3.6.2 Evidencia Esencial 3.6.2.1 Se crea un ambiente físico una atmósfera ideal dentro de la empresa.	M	0,75				1	0,75			X	X			Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm y Finanzas) Se observó actividades rutinarias.
4	C	3.6.2.2 Existe preocupación por el aspecto físico de la empresa.	A	1		0			0			X	X			Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm y Finanzas) Se observó de la infraestructura.
Sumatoria						0	0	2	1,75							

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

ALCANCE : AUDITORÍA A LA MEZCLA COMERCIAL DE COPELEC LTDA.
 VARIABLE : PROCESOS

Cuando las respuestas sean:

SI = 0
 NO = 2
 PA = 1
 N/A = x

SIMBOLOGÍA

ALTA	1
MEDIA	0,75
BAJA	0,5
MAX	

N°	CRITICID.	PREGUNTA	PROB.	PROB.	N/A	SI	NO	PA	RES.	RIESGO	RIESGO	TÉCNICAS			CONTROL
												ENTREV.	OBS.	INSPECC. ARCHIVOS	
1	C	3.7.1 Procedimientos 3.7.1.1 Existe un estudio sobre la utilización óptima de capacidad para conocer las limitaciones y que medidas tomar frente a cualquier situación.	A	1			2		2			X			Entrevista con: Dn. Cristian Gajardo C. (Jefe Conservación de Líneas)
2	C	3.7.1.2 Existe un adecuado manejo del conflicto organizacional entre las sucursales y la casa matriz.	A	1				1	1			X			Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm. y Finanzas)
3	C	3.7.1.3 Existe un programa de control de calidad que evalúe la relación personas-máquinas.	A	1		0			0			X			Entrevista con: Dn. Cristian Gajardo C. (Jefe Conservación de Líneas)
4	C	3.7.1.4 Existen procedimientos de prevención del robo del cableado eléctrico.	A	1		0			0			X			Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm. y Finanzas)
5	C	3.7.2 Políticas 3.7.2.1 Existe un manual o un medio explícito en el cual se encuentren correctamente definidos los flujos de información interna y con los clientes.	A	1			2		2	0,7778		X			Se entrevistó a todas las Jefaturas.
5	C	3.7.2.2 Existe una revisión por parte de la Gerencia de las políticas del Área Comercial para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la empresa.	A	1		0			0			X			Entrevista con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm. y Finanzas) Dn. Nelson Vera S. (Jefe U. Comercialización)
5	C	3.7.2.3 Existe una política clara y en funcionamiento sobre ética empresarial.	A	1		0			0			X			Entrevista Con: Dn. Patricio Lagos C. (Gerente Adm. y Finanzas)
6	C	3.7.3 Mecanismos 3.7.3.1 Existe un mecanismo de planificación y reacción frente a situaciones que afecten la calidad y continuidad del servicio.	A	1		0			0				X		Se revisó programa de actividades de sección Calidad de Servicio
7	C	3.7.3.2 Existe un sistema de información y comunicación eficiente el cual permita capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.	A	1			2	1	2			X			Se entrevistó a todas las Jefaturas.
Sumatoria						0	6	1	7						

IMPORTANTE