



Dirección Comercialización
Unidad Mercadeo y Gestión del Cliente

Informe de fin de gestión del período
01 febrero al 07 octubre del 2016

Elaborado por:

Kathya Villar Bonilla

Jefatura, Unidad Mercadeo y Gestión Cliente

07 octubre, 2016

Resumen ejecutivo:

El siguiente informe destaca la labor sustantiva realizada como Jefatura de la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A (en adelante la CNFL S.A) la cual inició el 01 febrero del 2016 y finaliza el 07 octubre del 2016, para una gestión aproximadamente de 8 meses.

El informe tiene estipulado el cumplimiento de las "Directrices que debe observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de sus gestión según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno" Directriz D-1-2005-CO-DFOE, Resolución No.61 de la Contraloría General de la República, vigente desde el 7 de julio del 2005, así como el oficio 2601-0108-2016 de la Unidad de Talento Humano de la CNFL S.A.

Por lo tanto, se analizarán los cambios en el entorno durante la gestión, así como el estado de la evaluación del control interno, las acciones realizadas para mantenerlo y evaluarlo y perfeccionarlo.

Siguiendo con los principales logros alcanzados en la gestión, en concordancia con la directriz de la organización a partir de mi retiro.

Se planteará el estado de la administración de recursos financieros asignados durante la gestión, el estado actual del cumplimiento de las instrucciones giradas por la Contraloría General de la república, así como las instrucciones giradas por la Auditoría Interna.

Por último el estado de los proyectos más relevantes, algunas sugerencias y recomendaciones para la mejora continua de la Unidad Mercadeo y Gestión del cliente.

Resultados de la gestión

Labor sustantiva realizada en la dependencia a cargo:

En los 8 meses que estuve a cargo de la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, ejecuté labores profesionales de alto grado de dificultad aplicando los conocimientos en gestiones propias del puesto de Jefe de Unidad, en las cuales utilicé los principios teóricos y prácticos de mi profesión para analizar, investigar, formular y desarrollar métodos para establecer estrategias y acciones orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios de calidad, así como para planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los procesos administrativos, técnico y comerciales propios de las Áreas a mi cargo con el fin de buscar la mejora continua.

La Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, se creó inicialmente bajo el nombre de la Unidad de Mercadeo Estratégico y operativo, sin embargo a partir de la reestructuración de la CNFL, según comunicado general Nueva Organización RGG-002-2015 del 27 de febrero del 2015, donde se describe que dicha Unidad atenderá acciones para prever las necesidades del cliente con el fin primordial de lograr un incremento en la venta por consumo de energía. Dicha Unidad está confirmada por tres Áreas: Atención Virtual, Clientes Estratégicos y Centro de Atención de Llamadas.

Con la creación de una solicitud de cimentaron las bases para que la Unidad fuera incluida en el Sistema de Gestión Integrado, en el cual se encuentra hasta la fecha.

Expectativa y enfoque de la Unidad:

Expectativa: Brindar a nuestros clientes internos y externos un servicio integral basado en una comunicación bidireccional y atención personalizada que satisfaga sus requerimientos y contribuya con el fortalecimiento de la cultura de servicio y el incremento de la ventas por consumo de energía.

Enfoque: Crear sinergias entre las Áreas de atención de Clientes Estratégicos, Centro de Atención de Llamadas y Atención Virtual para que mediante el trabajo en equipo se unan esfuerzos que maximicen la productividad y la satisfacción del servicio brindado a los clientes de la CNFL.

Nombre de la Unidad:

El nombre de la Unidad posee los elementos necesarios del mercadeo orientado al cliente, sus necesidades y deseos, la gestión del cliente desde las diferentes áreas para promocionar los servicios, crear contactos, y vínculos necesarios construyendo satisfacción que nos dé la posibilidad de fidelizarlo y retenerlo y de esta forma sostener las ventas por consumo de energía y en el mejor de los casos aumentarlas.

Objetivo principal: "Proporcionar desde las diferentes Áreas, un servicio orientado a comunicar, atender y asesorar por medio de una gestión multicanal, las necesidades de los clientes, fortaleciendo las relaciones y buscando lograr la fidelidad, acorde con la visión del negocio

Organigrama de la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, sus áreas, objetivos y funcionarios.

La Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, administra las Áreas de Atención de Clientes Estratégicos (AACE), Centro de Atención de Llamadas (ACALL) y la Agencia Virtual (AAV), cuyos objetivos son los siguientes:

AACE

- Mejorar la atención de este sector de clientes mediante la labor de los asesores de servicio al cliente asignados, incrementando su satisfacción y fidelización.
- Incrementar anualmente de manera paulatina, la cantidad de clientes atendidos de forma personalizada
- Promocionar los servicios de valor agregado de la CNFL
- Identificar, dar seguimiento y facilitar la gestión comercial y técnica de los clientes potenciales que se puedan instalar en la zona de concesión de CNFL.

ACALL

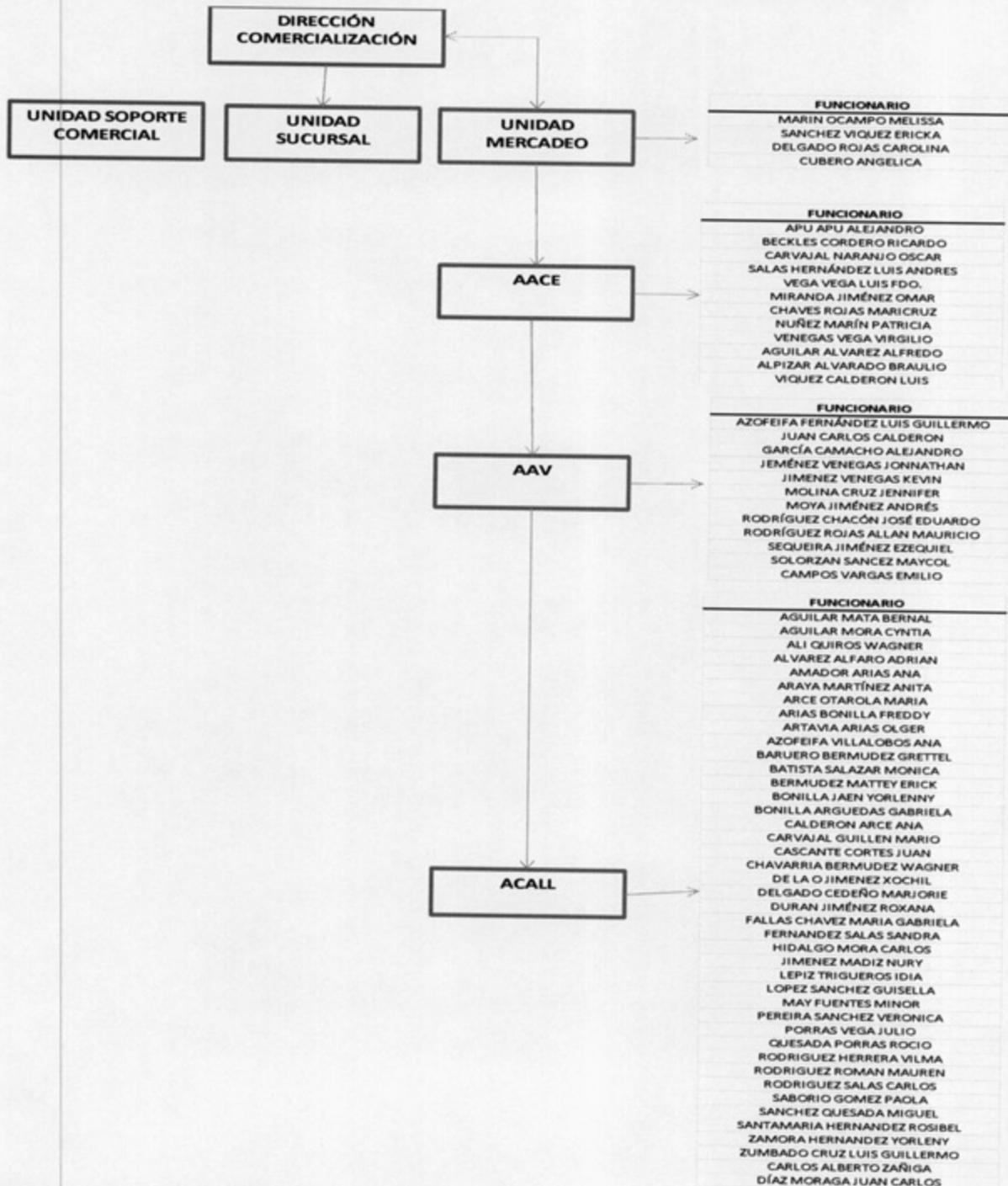
- Brindar al usuario de nuestro centro de servicios, la solución oportuna sus requerimientos y necesidades, ofreciendo atención continua eficiente y eficaz en coordinación con las diferentes áreas de negocio, centrando nuestros esfuerzos en el logro de los objetivos de la empresa.
- Mantener al personal actualizado con a información vigente, en coordinación con las diferentes áreas de negocio, a fin de brindar la solución a los requerimientos y necesidades del cliente
- Utilizar de forma efectiva los recursos para potenciar las gestiones interés del área de trabajo con la menor cantidad de los recursos invertidos.
- Generar acciones que garanticen el logro de los objetivos internos y de la empresa orientadas al servicio al cliente o usuario.

AAV

- Dotar al personal de Internet como a la Agencia Virtual de las herramientas tecnológicas que permitan la autogestión del cliente, es decir, que el cliente sin necesidad de acudir a una sucursal de CNFL, pueda realizar desde cualquier lugar su gestión.
- Establecer dentro del diseño del nuevo Portal Internet, los espacios que permitan publicar información orientada hacia el cliente, en sus diferentes categorías (Residencial, Comercial e Industrial); ya sea promocionando nuevos productos, brindando información sobre campañas tanto publicitarias como ambientales, como también educando a los futuros clientes de la CNFL por medio del portal Luz y Diversión.

- Elaborar los materiales en formato digital que permitan apoyar la comunicación hacia el cliente, de forma ágil y directa mediante el uso de banners, animaciones, iconos, afiches y videos, los cuales serán publicados por medio del Portal empresarial y Redes Sociales.

Con la presentación del organigrama se destaca la estructura actual y sus funcionarios:



FUENTE: Listado RH02REH / SIRH

Cambios habidos en el entorno durante la gestión, (incluye los cambios en el ordenamiento jurídico):

El principal cambio que se dio para la Unidad fue la Resolución de la Gerencia General No. RGG-02-215, donde se da la modificación de la Estructura Organizacional de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A (CNFL).

Debido a esta reestructuración se creó la Unidad de Mercadeo Estratégico y Operativo, la que a principios de año se convirtió en la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, la cual tiene las acciones para prever las necesidades del cliente y así lograr el objetivo final de incremento en ventas por consumo de energía.

Otro de los cambios de orden, fue la de prescindir de la solicitud de fotocopias de cédula de identidad o jurídica a ciudadanos para trámites administrativos. Que busca Suprimir o modificar la práctica que existe de solicitar fotocopia de la cédula de identidad o cédula jurídica a las personas con la intención de realizar trámites administrativos. Esta medida afecta a todas las instituciones del sector público centralizado, descentralizado institucional y territorial que presten servicios públicos.

¿Qué deben hacer las instituciones del sector público?

- a. Procurar establecer procedimientos e instruir a su personal, para que eviten requerir, en la realización de trámites administrativos, que las personas deban aportar fotocopia de su cédula de identidad o cédula jurídica.
- b. Emitir normas o instrucciones que a lo interno regulen los procedimientos administrativos que se ejecutan para atender las gestiones de los administrados proscribiendo la presentación de copia de cédula de identidad y/o la cédula jurídica para la realización de dichas gestiones.
- c. La funcionaria o el funcionario que reciba la gestión, debe verificar la identidad de la persona física o jurídica solicitante, revisar su cédula o documento de identidad y dejar constancia de dicha constatación.

Estado de la autoevaluación del sistema de control interno al inicio y final de la gestión así como las Acciones realizadas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno en la gestión, al menos durante el último año desempeñado:

El Plan de Control Interno de la Unidad está compuesto por 7 actividades, de las cuales en el I Seguimiento quedaron al 100% 4 actividades. Para el II Seguimiento del año quedaron dos acciones más al 75%. Para la Unidad solo no fue posible avanzar con la actividad de Valoración de Riesgos debido a que se está a la espera de la identificación de los mismos por parte de la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial al ser una Unidad nueva. El avance del Plan al 20 de Setiembre es el siguiente:

| No. | Componentes | Actividades (acciones de mejora) | Fecha | | % de avance | Documentación de respaldo | Responsable de la actividad | Observaciones |
|-----|-----------------------|--|------------|--------------|-------------|---|--|--|
| | | | Inicio | Finalización | | | | |
| 1 | Ambiente de Control | Incentivar el uso de procedimientos, manuales, normas y sistemas de información que son herramientas para el buen desempeño de cada área. | 01/03/2016 | 30/11/2016 | 75,00% | F-190 / F-107 Presentación de las reuniones de cada área Correos electrónicos | Jefe de Unidad / Jefes de Área / Gestor | El ACALL y el AACE realizan correos periódicamente para informar al personal sobre temas diversos y manuales. |
| 2 | Ambiente de Control | Analizar las actividades de capacitación requeridas en los funcionarios de la Dirección Comercialización y coordinar con el Proceso Capacitación la participación de los funcionarios en las capacitaciones identificadas. | 01/03/2016 | 30/04/2016 | 100,00% | Oficio enviado por el Jefe de la Unidad al Jefe del Proceso Capacitación con el recibido correspondiente | Jefe de Unidad | Se realizaron coordinaciones vía correo electrónico entre la jefatura de la Unidad y el Proceso Capacitación para el cierre de brechas del personal. |
| 3 | Valoración de Riesgos | Presentar avances de los planes de tratamiento de los riesgos trimestralmente y comunicar al personal. | 30/06/2016 | 31/12/2016 | | Tabla con porcentaje de avance enviada por correo electrónico a la DC (encargado de recopilar la información) y la F-190 (Control de asistencia), en la cual se divulga a los | Encargado del GIR por Área Jefatura de Área | En la Unidad se encuentra pendiente la elaboración de la matriz de riesgos por parte del GIR. |

| | | | | | | funcionarios el GIR. | | |
|---|-----------------------------|--|------------|------------|---------|--|--|--|
| 4 | Ambiente de Control | Informar a las jefaturas sobre el del Plan de Control Interno 2016 con el fin de que éstos a su vez lo comuniquen a sus colaboradores. | 01/03/2016 | 30/04/2016 | 100,00% | <p>1. Correo electrónico enviado por el Director a las jefaturas</p> <p>2. Correo electrónico o F-107 Bitácora de Reunión</p> | <p>1. Director Comercialización</p> <p>2. Jefe de Unidad</p> | Se realiza reunión con las jefaturas de Área y demás compañeros para hacer presentación general de CI, presentar los resultados de la autoevaluación y para presentar el nuevo plan de CI. El AACE, AAV y ACALL, envía correo electrónico a todos los funcionarios del área informando sobre el plan. |
| 5 | Seguimiento | Divulgar a los funcionarios de cada Unidad los resultados de la autoevaluación 2015 | 01/03/2016 | 30/04/2016 | 100,00% | F-107 Bitácora de reunión | Jefe de Unidad/Jefes de Área | Se realiza reunión con las jefaturas de Área y demás compañeros para hacer presentación general de CI, presentar los resultados de la autoevaluación y para presentar el nuevo plan de CI. El AACE, AAV y ACALL envía correo electrónico a todos los funcionarios del área informando sobre los resultados de la autoevaluación. |
| 6 | Actividad de Control | Control de las compras institucionales que se realicen con tarjeta institucional | 01/03/2016 | 31/12/2016 | 75,00% | Las Unidades deben llevar un control mensual y enviar a la Dirección un consolidado trimestralmente. SACP Tesorería / Consultas y Reportes / Compras por Dependencia y Periodo | Coordinadora de Presupuesto / Jefatura | Se procede a enviar a la Dirección Comercialización el control de las compras con tarjeta Institucional realizadas en la Unidad durante de enero a junio. Control Interno realizado y el listado del SACP Tesorería. |

| | | | | | | | | |
|---|----------------------|--|------------|------------|---------|--------------------|------------------------------|---|
| 7 | Actividad de Control | Envío de presentación sobre Generalidades de la Tarjeta Institucional a tarjetahabientes | 01/05/2016 | 31/05/2016 | 100,00% | Correo Electrónico | Encargado de Control Interno | Se procedió a incluir dentro de las presentaciones del SGI de mes de junio la ppt sobre generalidades de la Tarjeta Institucional para el ACALL y el AACE. El AAV envió la presentación vía correo electrónico. |
|---|----------------------|--|------------|------------|---------|--------------------|------------------------------|---|

Principales logros alcanzados durante la gestión, en cumplimiento de la planificación institucional o de la dependencia:

PLAN DE DESEMPEÑO.

El plan de desempeño original que fue solicitado a esta jefatura para su cumplimiento en el 2016 es el siguiente:

| No. | METAS | PARÁMETROS | | | PESO DE LA META (%) |
|-----|---|---------------|--------------|---------------|---------------------|
| | | CUANTO | BAJO | SOBRESALIENTE | |
| 1 | Incrementar en 1,200,000 la cantidad de kWh Formalizados(Clientes nuevos gestionados) durante el 2016 | 1,200,000 kWh | 720,000 kWh | 1,440,000 kWh | 20% |
| 2 | Alcanzar la atención efectiva de un 80% de las solicitudes de valor agregado de Clientes Estratégicos durante el 2016 | 80% | menor a 70% | mayor a 90% | 10% |
| 3 | Lograr 4.800.000 contactos de clientes por vías electrónicas, para el año 2016. (promedio mensual, 400000). | 4.800.000 | 4.200.000 | 5.400.000 | 20% |
| 4 | Disminuir a un 15% la cantidad de llamadas no atendidas a través de CALL | 15% | 20% | 10% | 10% |
| 5 | Aumentar a 8000 servicios la cantidad de clientes de facturación agrupada | 8000 | menor a 7500 | mayor a 8500 | 20% |
| 6 | Incrementar a 1000 la cantidad de clientes estratégicos atendidos con asesor de servicios (Cantidad actual 700) | 1000 | menor a 800 | mayor a 1200 | 20% |

Enfocados en la Perspectiva de Clientes y Procesos Internos, se establecieron seis indicadores estratégicos para la UMGC y sus Áreas, los resultados de estos 8 meses se citan a continuación, además se reporta el indicador de contingencia, el cual está a cargo del ACALL.

Indicador no. 1. Incrementar en 1,200,000 la cantidad de kWh Formalizados (Clientes nuevos gestionados) durante el 2016.

3. Rangos de Medición

| Sobresaliente | Meta | Media | Bajo | 3.1. Interpretación de valores |
|----------------|--------|----------------------|----------------|---------------------------------------|
| > +20% de meta | 2 Meta | +Meta y +40% de meta | < -40% de meta | Altos Valores implica Mejor Desempeño |

4. Desempeño del Indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado |
|----------------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 4.2. Real | 0,96 | 221,42 | 370,37 | 565,79 | 802,27 | 1189,73 | 1852,25 | 2581,50 | | | | | |
| 4.3. Meta | 100,00 | 200,00 | 300,00 | 400,00 | 500,00 | 600,00 | 700,00 | 800,00 | 900,00 | 1000,00 | 1100,00 | 1200,00 | 100,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | |

5. Gráfico



Este indicador reporta el consumo de energía de 2 servicios formalizados en 2015 pero que inician consumo en 2016 del cual se extrae la información del reporte CLQ 0460 que se parametriza para que extraiga información de contratos iniciados de enero a diciembre 2016 y consumos de los 31 días de enero 2016. A pesar que se identifican proyectos potenciales en proceso de construcción, no todos están finalizados u ocupados lo que afecta el consumo de energía. Mensualmente se está realizando un monitoreo en el terreno y otras fuentes de información para identificar más proyectos en proceso con el fin de alimentar el indicador.

Para agosto 2016 se reporta un consumo de 729.24 mil kWh y un acumulado de 2,581 mil kWh. Adicionalmente, se reportan 345 servicios de los cuales 239 son residenciales y 95 comerciales. El servicio de más consumo corresponde a CITI con 158 mil kWh.

En todo el período se ha logrado cumplir con la meta y obtener parámetros sobresalientes gracias a la gestión oportuna y eficiente de los compañeros de AACE.

Indicador No.2. Alcanzar la atención efectiva de un 80% de las solicitudes de valor agregado de Clientes Estratégicos durante el 2016.

Para enero 2016 se inició el indicador con una buena dinámica. Los asesores de servicio al cliente se dan a la tarea de atender y dar seguimientos a las solicitudes que plantean los clientes estratégicos, por lo que se coordina con diferentes áreas de la CNFL para resolver las necesidades del cliente.

Para alcanzar este indicador con mayor avance, en abril se inicia el proceso de promoción de los servicios ofrecidos por las áreas de Eficiencia Energética y Gestión Ambiental. Con ayuda de Patricia Núñez se da seguimiento a las solicitudes en estado de PROCESO con el fin de incrementar la cantidad de solicitudes finalizadas en el mes.

4. Desempeño del indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Promedio |
|----------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|
| 4.2. Real | 89,47 | 80,14 | 84,40 | 86,22 | 91,81 | 84,72 | 83,94 | 80,22 | | | | | 85,12 |
| 4.3. Meta | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | |

5. Gráfico



Indicador No.3. Lograr 4.800.000 contactos de clientes por vías electrónicas, para el año 2016. (promedio mensual, 400000).

Para inicios del año se registró un incremento de llamadas autogestionadas, producto de las opciones y avisos que se indican en el IVR, de igual forma producto del proyecto ecofactura el incremento de facturas enviadas por e-mail generó mayores índices en los contactos electrónicos, igual asociado a la mensajería SMS, con la contribución de la actualización de datos desde el ACALL y otras dependencias. Para los primeros 5 meses del año no se tuvo el servicio de chat y se le dio seguimiento a la campaña de Eco Factura CNFL. Es importante indicar que este indicador presenta un incremento en la población de la Agencia Virtual y WhatsApp, lo que le ha permitido mantener el parámetro dentro del rango solicitado.

Al finalizar el mes de agosto, se registró un aumento en la cantidad de llamadas efectivas y una disminución en las autogestionadas, pero el mayor efecto en el indicador para el ACALL, fue el de las Facturas enviadas por e-mail, por las razones indicadas de la no ejecución de un Job relacionado al proceso de facturación, adicional a esto se generaron menos consultas

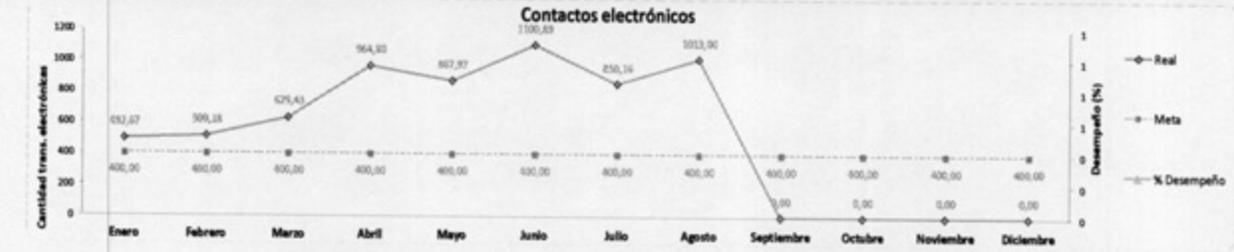
relacionadas con el NISE y al servicio brindado al cliente desde el horario vespertino. En la consulta de chat y correo electrónico de ACALL el tiempo de respuesta fue muy satisfactorio y es el mes en el que más correos se han atendido en lo que va del año

3. Rangos de Medición

| Sobresaliente | Meta | Medio | Bajo | 3.1. Interpretación de valores |
|---------------|-------|-------------|-------|---------------------------------------|
| ≥ 450 | 2 400 | < 400 y 350 | < 350 | Altos Valores Implica Mejor Desempeño |

4. Desempeño del Indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Anualizado |
|----------------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|------------|---------|-----------|-----------|------------|
| 4.2. Real | 492,67 | 509,18 | 629,43 | 964,80 | 867,97 | 1100,89 | 850,16 | 1013,90 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 4.3. Meta | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | 480,00 |



Indicador No. 4. Disminuir a un 15% la cantidad de llamadas no atendidas a través de CALL

3. Rangos de Medición

| Sobresaliente | Meta | Medio | Bajo | 3.1. Interpretación de valores |
|---------------|------|-----------|------|---------------------------------------|
| ≤ 10 | ≤ 15 | > 15 y 20 | > 20 | Bajos Valores Implica Mejor Desempeño |

4. Desempeño del Indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Promedio |
|----------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|
| 4.2. Real | 16,09 | 18,70 | 12,99 | 19,59 | 15,95 | 13,62 | 12,10 | 9,58 | | | | | 14,83 |
| 4.3. Meta | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | 15,00 |



Este indicador arrancó el año sin arrancar la meta por 1,09% de llamadas no atendidas, lo anterior directamente relacionado con la cantidad de personal disponible en el mes de enero. Debido a que el chat no estuvo funcionando los primeros meses del año, se reforzó la atención con de correos a fin de no desmejorar la atención telefónica. Es importante indicar que este indicador tiene la particularidad que, muchas de las llamadas atendidas están relacionadas con la autogestión.

Aunque se da un incremento en la cantidad de llamadas recibidas efecto del cambio de localización a NISE y la cantidad de consultas generadas por los daños causados por las lluvias y ceniza, el efecto de disponer de mayor recurso aminora la caída del indicador a niveles más altos, muchas de las llamadas atendidas están relacionadas con la autogestión eso permite en gran medida la atención sin requerimiento por parte del personal y con la aplicación de las siguientes acciones se solventó en gran medida que el efecto en la cantidad de llamadas perdidas no fuera mayor.

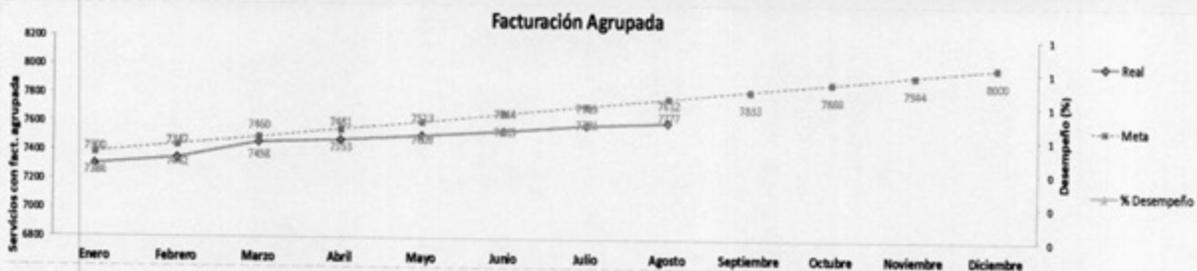
Al finalizar el mes de agosto, este indicador en sobresaliente, con un porcentaje de 9,57% que representa el mejor promedio del año y una gran mejoría con respecto a la meta, con un total de llamadas ingresadas. La atención efectiva fue de 84,454 llamadas que corresponden a un 90,42% y una pérdida de llamadas de un 9,57% para todo el CALL, la mejora del indicador, está directamente relacionada con el ingreso de un recurso más en la atención telefónica a tiempo completo, también como era de esperar para este mes disminuyó la consulta del NISE y aumentó la cantidad de llamadas producto de las Averías propias de la temporada, adicional a lo anterior, el servicio vespertino incide en la atención de solicitudes de reconexión en tiempo oportuno y en consecuencia en menos cantidad de consultas de los clientes.

Indicador No. 5. Aumentar a 8000 servicios la cantidad de clientes de facturación agrupada

4. Desempeño del Indicador

| A.S. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado |
|----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| A.S. Real | 7300 | 7347 | 7460 | 7481 | 7515 | 7544 | 7589 | 7612 | | | | | |
| A.S. Meta | 7386 | 7442 | 7498 | 7553 | 7609 | 7665 | 7721 | 7777 | 7833 | 7888 | 7944 | 8000 | 8000,00 |
| A.S. Desempeño | | | | | | | | | | | | | |

5. Gráfico



Este indicador no aplica para el mes de enero debido a que se realizaron mantenimientos al Sistema, para posteriormente; volver a promocionar la facturación agrupada. Se observa una disminución de la cantidad de servicios debido a una depuración realizada con ICE eliminando casetillas telefónicas. En abril se realizó reunión con jefes comerciales de Sucursales para ver el tema y se determinó que era necesario realizar una modificación significativa en SIPROCOM para poder seguir incluyendo contratos nuevos padres a la modalidad en SIPROCOM con el propósito de seguir incluyendo contratos nuevos padres a la modalidad, por lo que se acordó tramitar inclusiones de contratos existentes y no seguir promocionando el servicio o sea que no se llevará más este indicador debido a que las modificaciones al SIPROCOM no eran prioridad, lo cual fue avalado por la Dirección Comercialización.

En julio se dio la necesidad de actualizar algunas inclusiones a contratos padres existentes: en enero 24, en marzo 116, en abril 44, en mayo 24, en junio 41 y en julio 2. Para el mes de agosto se coordinó la viabilidad de puesta en marcha de la promoción de facturación agrupada para contratos nuevos siempre y cuando los hijos tengan el mismo grupo contable, por lo que este proceso arrancó en setiembre.

Indicador No.6. Incrementar a 1000 la cantidad de clientes estratégicos atendidos con asesor de servicios (Cantidad actual 700).

Esta fue la dinámica del indicador:

4. Desempeño del indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado |
|----------------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 4.2. Real | 578,00 | 624,00 | 668,00 | 736,00 | 889,00 | 1060,00 | 1099,00 | 1143,00 | | | | | |
| 4.3. Meta | 547,17 | 588,34 | 629,51 | 670,68 | 711,85 | 753,02 | 794,19 | 835,36 | 876,53 | 917,70 | 958,87 | 1000,04 | 1000,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | |

5. Gráfico



Se arrancó el año brindando el servicio con 7 asesores. Se identificaron poco menos de 1500 clientes que no tenían asesor de servicio y que además no tenían información en el sistema comercial (teléfono y correo). Se trabajó en la asignación de clientes y servicios nuevos a los asesores de servicio para que procedieran a contactar a los clientes y recopilar información de contactos así como actualizar información de asesor asignado en el Sistema.

Los asesores están enfocados en contactar clientes nuevos, para actualizar la información de contactos del sistema y ofrecer los servicios de valor agregado de: ambiental, eficiencia energética, mantenimiento de transformadores, etc. Para el mes de mayo, Ricardo Beckles colabora como asesor dando como resultado un total de 7 asesores de servicio al cliente.

En agosto se cierra con 2.858 servicios y 1.143 clientes con asesor de servicio asignado y se logra asignar 20 clientes nuevos y 206 servicios. Se debe continuar con la asignación de clientes nuevos durante el año dando prioridad al consumo y ubicación de los servicios si se quiere seguir con un comportamiento del indicador excelente.

Indicador No.7 Ecofactura

El comportamiento de este indicador fue el siguiente:

3. Rangos de Medición

| Sobresaliente | Meta | Medio | Bajo |
|----------------|--------|-----------------------|----------------|
| ≥ +20% de meta | 2 meta | + meta y -30% de meta | < -30% de meta |

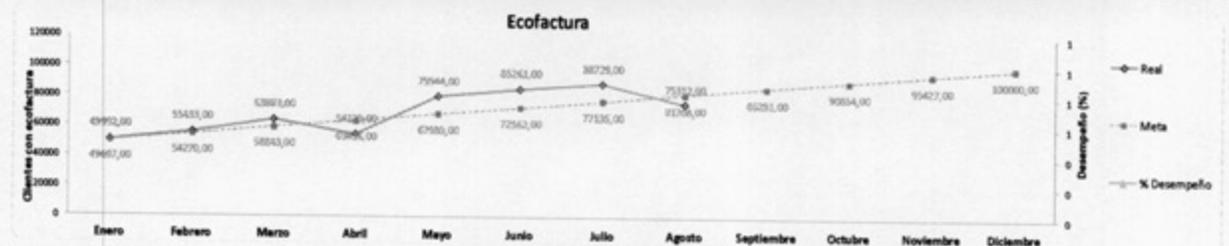
3.1. Interpretación de valores

Altos Valores implica Mejor Desempeño

4. Desempeño del indicador

| 4.1. Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 4.2. Real | 49992,00 | 55433,00 | 63883,00 | 54120,00 | 79944,00 | 85261,00 | 88729,00 | 75312,00 | | | | | |
| 4.3. Meta | 49697,00 | 54270,00 | 58843,00 | 63416,00 | 67989,00 | 72562,00 | 77135,00 | 81708,00 | 86281,00 | 90854,00 | 95427,00 | 100000,00 | 100000,00 |
| 4.4. Desempeño | | | | | | | | | | | | | |

5. Gráfico



Para el 2016, este indicador incorpora Facturas Enviadas de forma electrónica para el ACALL, del cual se detectó que la fuente suministrada no era la adecuada para alimentarlo por lo que se procedió en coordinación con los Gestores de la Dirección de Comercialización

a generar el mantenimiento 110511873 para que en adelante el reporte FAQ-0190 nos suministrara la información de los correos enviados y de los devueltos.

De acuerdo al registro de correos enviados se mantuvo el comportamiento de envíos, sin embargo con un resultado menor al de la meta propuesta que se dio en abril, se mantuvo coordinación con los Gestores de la Dirección de Comercialización para que en adelante el reporte FAQ-0190 nos suministrara la información de los correos enviados y de los devueltos, para verificar los devueltos debía realizarse de forma manual. La variación negativa que se dio en abril está relacionada con la devolución de correos debido a que no había compatibilidad entre el SIPROCOM y el sistema del ACALL.

Los datos obtenidos en el mes de agosto, evidencian una baja en correos enviados, reflejando un resultado menor a la meta propuesta, lo anterior debido a un problema a nivel de SIPROCOM relacionado a que Job a cargo de generar el envío de las facturas no se activó y quedaron varios ciclos de facturación sin enviar o enviados sin adjunto por lo que se pasaron los casos a la Administración SIPROCOM para análisis, se enviaron las facturas nuevamente a los clientes que ejecutaron el reclamo. Esta condición se mantiene hasta la fecha y se encuentra pendiente la respuesta de los encargados de Administración SIPROCOM sobre lo ocurrido.

Otros logros obtenidos y estado de los proyectos más relevantes desde el inicio de la gestión y de los que dejó pendientes de concluir:

- **Finalización de la encuesta para evaluar servicios de los asesores y post servicios.** Este insumo fue entregado al AACE a finales de julio y en agosto se encuentra en proceso de aplicación, los resultados estarán disponibles para el mes de noviembre cuando se espera utilizar el insumo para programar mejoras al proceso de atención a este segmento de clientes.
- **Brochure TMT para clientes AACE.** Este insumo se entregó a los asesores y ya se encuentra disponible para ser remitido en forma estandarizada a los clientes interesados en optar por la misma.
- **Facturas especiales para envío electrónico.** Con la entrada del servicio de envío de la facturación electrónica, se dio apoyo en la confección de los diseños de las mismas, así como del formato de los gráficos que son incluidos en la misma.
- **Plan de mercadeo para el relanzamiento de la TRH.** Este estudio se realizó con el fin de que los clientes que ya poseen la TRH puedan hacer un uso eficiente de la misma. Sin embargo luego de concluida, se indicó por parte de la Dirección Comercialización que no procedería su aplicación.
- **Plan Mercadeo LASIMEE.** Este insumo se realizó con el fin de promover los servicios que brinda el laboratorio de medidores LASIMEE a nivel de clientes de empresas eléctricas o clientes individuales. Fue entregado conforme.
- **Plan Mercadeo Municipalidades.** El plan de mercadeo realizado a Municipalidades fue un esfuerzo realizado para apoyar el plan de desempeño de la Unidad de Soporte Comercial, el cual tenía bajo su responsabilidad crear las acciones para la atención, mejoramiento y creación de sinergias para la venta de servicios. El plan fue entregado conforme.
- **Plan de Mercadeo del Taller Anonos.** Este plan fue un insumo realizado para apoyar la venta de los servicios del Taller Anonos a nuestros clientes de otras empresas eléctricas. El producto final fue entregado conforme.
- **Se entregó el informe 2016 del Doing Business.** Queda pendiente reunirse con los compañeros de Gestión Empresarial y Estudios de Ingeniería para determinar mejoras al proceso para la generación del informe 2017, ya que a la fecha no se han remitido estudios de ingeniería para este informe.
- **Proyecto Sinergia ICE-CNFL para ACALL - Coordinación con el Sr. Carlos German Barrantes del Área de Comunicación y soporte comercial del ICE.** Al Cierre de este informe el avance en esta gestión fue el siguiente: Cronograma de actividades quedó listo y actualizado al 27/07/2016. Se realizó el borrador de Convenio (Acuerdo de Servicio): acorde con lo sugerido por don Randall Calvo conviene elaborar un acuerdo de servicio el pasado 3 de agosto se pasó el avance del cual el primero se encuentra al 100% y el segundo acuerdo al 50%, por lo que se remitió una propuesta a Randall de parte de esta jefatura, el cual aún no se ha respondido. Por último, para el detalle de los costos se realizó un cálculo potencial, pero debido a que estamos a la espera de los cambios de horario esto puede significar un cambio también en el cálculo, ya que se estaría brindando un servicio 24 horas 365 días y con la variación de que en lugar de 21 funcionarios ponemos en

atención a los 43 funcionarios pero ya está realizado. Queda a la espera lo definido con el horario y otros elementos como capacitación y plataforma. Adjunto el cálculo propuesto.

- **Nueva plataforma del ACALL.** La plataforma fue contratada como proveedor único a la empresa Datanet y está planificado para entrega a mediados de noviembre 2016. Aun esta pendiente la grabación de los audios del IVR el cual está a cargo de los compañeros de Comunicación Empresarial. Ya se terminó la capacitación a todo el personal por parte de los compañeros de Averías con el fin de que todos los funcionarios tengan la capacidad de laborar exitosamente con las tres plataformas actuales (800 - 1026 y 5000).
- **Propuesta catálogo de servicios GRUPO ICE.** Por parte de la Unidad se presentó la propuesta del Catálogo de Servicios, el cual consideró los servicios de más recurrencia en consulta que cumplen con los ítems específicos y que hacen que se consideren servicios, los mismos también serán los definidos para el MEIC y Gaceta. Se enviaron al ICE para revisión final pero aún no han remitido la contrapropuesta por lo que está pendiente.
- **Afiliación a Construmap de la Cámara Costarricense de la Construcción.** En este mes se venció la afiliación a dicha información necesaria para determinar la ubicación de los proyectos nuevos de clientes potenciales en área de cobertura de la CNFL por parte de AACE, se está coordinando con la Dirección Comercialización con el fin de que se haga la renovación respectiva.
- **Portafolio de servicios empresariales del GRUPO ICE.** Se realizaron durante el año arias reuniones donde participaron personeros de RACSA, ICE y CNFL para replantear el portafolio de servicios empresariales, el cual tiene a la fecha como responsable a Comunicación Empresarial. Por instrucciones de la Gerencia se pidió "congelar" el tema hasta nuevo aviso.
- **Participación del Equipo de trabajo del equipo de mejora e innovación del Portal Empresarial (EMIFE).** Durante el primers semestre del año el equipo estuvo trabajando en mejoras en procura de desarrollar las etapas necesarias para poder optar por un mejor puesto en la evaluación que realiza en el mes de septiembre de cada año al portal empresarial, sin embargo por diferentes motivos este equipo no se siguió reuniendo.
- **Rediseño y mejoras a la App de CNFL.** Esta mejora y actualización le permite al cliente mayor interacción, además de que puede realizar la consulta por medio del NISE
- **Reconocimiento de segmentación de clientes del ICE.** Este proyecto está siendo coordinado directamente por el Sr. Adan Marchena con las compañeras que conforman mercadeo. Tiene como objetivo lograr a nivel de todas las esferas del grupo ICE, la segmentación de los clientes para genera estrategias enfocadas a cada uno de los segmentos. Este proceso dio inicio a inicios del mes de agosto y aún se están realizando reuniones con las diferentes Direcciones para iniciar con el trabajo en CNFL.
- **Plan de mejora regulatoria MEIC 2017.** Se nombró por parte de la Dirección Comercialización a la jefatura del ACALL como parte del equipo técnico de dicha Comisión, la cual fue convocada a reunión para presentar el plan para el 2017. Con

respecto al 2016, se realizó consulta a los encargados del MEIC sobre cómo incluir el avance de lo gestionado, entendiendo que a la fecha se encuentra únicamente pendiente la revisión jurídica y aprobación del catálogo de requisitos para las empresas del Grupo ICE Sector Electricidad y publicación en Gaceta, para lo cual se recomendó incluirlo dentro de la hoja de avances justificando el rezago de dicha información. Esta información ya está publicada en Portal.

- **Desarrollo del video del 75 aniversario de la CNFL.**
- **Contrato fidelidad.** Este contrato fue pensado para forma comprometer al cliente con CNFL cuando esta última realizaba aportes de materiales y mano de obra en proyectos o clientes estratégicos ubicados en zonas limítrofes pero no quedaba nada por escrito y las condiciones en caso de que el cliente cambiara de distribuidora. Se está a la espera de que la Dirección Jurídica indique a esta Unidad, cual es la entidad en el ICE que debe hacerle la validación final para remitirlo, esto de acuerdo a solicitud de la Dirección Comercialización.
- **Edificio del Centro de Atención de llamadas.** A inicios de febrero, todo el personal del ACALL se encuentra en nuevas instalaciones. A finales de setiembre, con el visto bueno de Adan Marchena, los compañeros administradores del Sistema Comercial SIPROCOM están usando la sala de sesiones en forma permanente mientras que las oficinas de ellos son remodeladas. Se espera que a finales de noviembre o principios de diciembre pueda ser utilizada de nuevo como sala de reuniones.
- **Actualización de datos de los clientes estratégicos.** Se hizo una depuración en el sistema y se acordó utilizar la herramienta de la agencia virtual para realizar una actualización efectiva de los datos de los clientes que faltan, para lo cual fue necesario realizar una AGD a TI la cual está siendo procesada para iniciar. Es importante indicar que, los clientes estratégicos que están siendo atendidos por los asesores tienen la información actualizada, sin embargo al consolidar la información se encontró a algunos clientes que están fallecidos, en la cárcel o bien no aparece el cliente debido a que poseen cédulas de otra nacionalidad o nacionales temporales.
- **Videos en sucursales.** Para cumplir con esta solicitud, se presentó un video que recibió algunas observaciones de mejora por parte de los jefes de sucursales, por lo que se está reinventando. Es importante indicar que, el mismo ha sufrido atrasos debido a incapacidad del Sr. Andrés Moya, que es el único funcionario que trabaja en ese tema. Se espera que a mediados de octubre el insumo esté listo de nuevo para ser presentado a la Dirección Comercialización. Con presupuesto de la Unidad de Mercadeo se adquirieron los 5 puertos USB para utilizarlos para este fin.
- **Implementación de la versión del Portal Internet para la Evaluación de Portales 2016.** Para setiembre 2016 quedó lista la nueva versión del Portal Internet de la CNFL que sería evaluada por el INCAE pero que al final enviaron nota trasladando fecha. Esta nueva versión incluyó: Un área donde se encuentran las opciones de mayor uso por parte de los visitantes (zona de botones en color gris). Reacomodo de las opciones con el fin de implementar la opción de personalización (en un corto plazo) y por último, opción de preguntas frecuentes en donde la idea es ir incorporando las consultas que los clientes realicen por los diferentes medios tanto presenciales como no presenciales.

- **Adquisición de cámara fotográfica de alta definición.** Debido a robo del dispositivo que estaba en la AAV, se realizó la gestión para la adquisición de una nueva cámara la cual cuenta con el visto bueno de la Gerencia General, la Dirección Comercial y esta Unidad. La misma está en proceso de adquisición.
 - **Materiales para revista CONEXIÓN CNFL.** Fue solicitado por parte de Comunicación empresarial, colaboración para participar en la revista CONEXIÓN, para lo cual se realizaron 6 comunicados y sus respectivas imágenes. Se colocó la versión en nuestro ambiente de desarrollo, cuenta con tres secciones: Módulo principal de noticias destacadas, Módulo secundario con la introducción a todas las noticias publicadas y Módulo secundario lateral con los últimos titulares publicados. La propuesta quedó abierta a todas las oportunidades de mejora que consideren necesarias. El insumo fue entregado pero aún no está en producción.
 - **Gestión para dotar a AAV de un funcionario en servicio vespertino para reforzar atención whatsapp.** Sr. Emilio Campos Vargas No. de Empleado 34003, el cual ejecuta la función de Atención de consultas en WhatsApp.
 - **Aplicación STREAMING.** La aplicación está lista para revisión por parte de la Dirección Comercialización hace más de dos meses, se está a la espera de que pueda ser aprobada para su uso.
 - **Aprobación de horario técnico para funcionarios del AACE.** Se realizaron consultas formales a la Dirección Comercialización para solicitar el horario técnico para los funcionarios de la AACE, sin embargo a la fecha no se ha recibido respuesta por parte de dicha Dirección.
1. **Mejoras en Agencia Virtual.** Algunas de las mejoras en las que se están trabajando con TI son:
1. *Si el Cliente tiene servicios con CNFL:* Se le desplegará un cuadro con el o los servicios que tiene con CNFL, de esta forma podrá ver el detalle del servicio seleccionado. Dentro del detalle de los servicios a desplegar se presentará: Facturas Pendientes, Otros documentos por ejemplo Convenios, Trámites, Entre otros.
 2. *Si el Cliente no tiene servicios con CNFL:* Pero realiza Estudios de Ingeniería, se le desplegará el estado del o los estudios solicitados. Si el Cliente no realiza Estudios de Ingeniería, se le desplegará Mis Favoritos. Si el Cliente no realiza ninguna acción, se le desplegará información relacionada sobre las opciones y acciones que puede realizar en la Agencia Virtual, Enlaces Comerciales de Interés, entre otros. Esta información es como un slideshow con imágenes. Esta modificación cuenta con el visto bueno por parte de don Adan Marchena - Sub Director Comercialización y ya está en proceso.
- **Plan de contingencia para la atención de llamadas en momentos de alta demanda de ingreso.** Por parte de la Gerencia General y la Dirección de Comercialización, se solicitó elaborar un plan de contingencia para aquellos casos en los que el ingreso de llamadas al CALL supere la demanda normal de ingreso, y definir las acciones necesarias para dar atención por ese medio, lo que permitirá brindarle al cliente información oportuna en momentos de emergencia o contingencia. El insumo fue avalado por Adan Marchena.
 - **Clientes estratégicos con tarifa TMtb.**
 - **Diseño de los rollos de validadora.** Se realizó los diseños y especificaciones de la papelería utilizada en los rollos de las impresoras de punto de ventas (POS), que son

utilizadas por los compañero(a)s de ventanilla de los centros de atención de clientes.

- **Plan de mercadeo 2016.** Este insumo fue solicitado mediante un TGG a la Unidad. En el mismo se incluyeron todas las acciones que permitieran a la CNFL incrementar y mantener las ventas de energía en zonas limítrofes del Área servida de CNFL mediante el potenciamiento de atención y servicio de los clientes estratégicos. Este insumo fue entregado en tiempo y forma, sin embargo no se generaron acciones por parte de la empresa para utilizarlo.
- **Foros técnicos para clientes estratégicos.** Como una propuesta para tener un mayor alcance a los clientes estratégicos, se planteó la propuesta de realizar foros técnicos en conjunto con la colaboración de Comunicación Empresarial. Se realizó toda la logística y propuesta de diseño de la misma sin embargo no se logró un acuerdo en el diseño ni tema. Se replantearon temas y se quedó a la espera de posible reunión para definir nuevo alcance y fecha probable de realización.
- **Definición de riesgo en la UMGC.** Quedó pendiente realizar la reunión con la Compañera Eugenia Monge con el fin de definir los riesgos asociados a las áreas que conforman la unidad, la misma debe realizarse una vez que se apruebe el mapa de procesos por parte del SGI. Se hizo observación y solicitud a la compañera Jaqueline Mora
- **Artículos promocionales de la UMGC.** A cargo de la Srta. Carolina Delgado quedó el inventario de los artículos promocionales rezagados que fueron adquiridos para ser entregados en talleres, foros, ferias y demás de los clientes estratégicos.
-

Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión

A la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente se le fue asignado un total de ¢9.992.000 para este año 2016, de los cuales, queda disponible al mes de Octubre un total de ¢6.261.177,83.

A continuación se detalla el avance de la ejecución presupuestaria de la Unidad:

| PROGRAMA: | | OPERACIÓN | | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Presupuesto | UMGC | ACALL | AACE | AAV | TOTAL UMGC | |
| Presupuesto Aprobado | 5.200.000,00 | 1.583.000,00 | 1.741.000,00 | 1.468.000,00 | 9.992.000,00 | |
| Ejecución real | 1.174.163,55 | 1.107.879,34 | 546.894,11 | 141.784,95 | 2.970.721,95 | |
| Disponibles | 3.906.566,14 | 333.100,66 | 786.525,89 | 1.234.985,14 | 6.261.177,83 | |
| Compromisos | 119.270,31 | 142.020,00 | 407.580,00 | 91.229,91 | 760.100,22 | |
| % Ejecución con compromisos | 25% | 79% | 55% | 16% | 37% | |
| % Ejecución sin compromisos | 23% | 70% | 31% | 10% | 30% | |

De parte de la Unidad se realizaron gestiones a lo interno para determinar los apartados donde se proyecta un disponible de Presupuesto y el mismo fue comunicado a la Dirección Comercialización para que fuera utilizada por alguna otra Área según criterio mismo de la Dirección.

De parte de la UMGC Área Administrativa aún no se puede indicar el monto disponible debido a que estamos trabajando en la Logística de Foros con Clientes Estratégicos y el disponible se utilizaría para esos fines.

De parte del AAV el disponible es para la renovación del Certificado de Seguridad del Portal Empresarial: Fecha de pago octubre del 2016. Reponer la cámara robada y compra de la tableta para WhatsApp.

De parte del ACALL el presupuesto que de momento está disponible será utilizado para la compra de sillas y reparaciones.

Con respecto al presupuesto de Inversión, el total de ¢1.190.000 fue totalmente utilizado al 100%.

Estado actual de cumplimiento de instrucciones giradas por la Contraloría General de la República o cualquier otro órgano de control externo:

Se encuentra al día la entrega de la declaración jurada de bienes para la Contraloría General de la República, de conformidad con la Ley contra la Corrupción y enriquecimiento ilícito en la función pública Ley No. 8422 y su reglamento, en donde la Unidad de Talento humano me ha registrado como declarante.

Importante indicar que, para el mes de noviembre estaré recibiendo nuevamente la clave por parte de la CGR con el fin de realizar el cierre del mismo.

Estado actual de cumplimiento de instrucciones giradas por la Auditoría Interna:

A la fecha de este informe el estado de los estudios de Auditoría son los siguientes:

- **Informe Atención al cliente en agencia virtual (1001-0209-2016).** Este estudio está en proceso con la auditora Alejandra Sánchez a la cual se le brindó toda la información solicitada sobre el "Manual de la Sección Servicios en Línea" y se le adjuntó el respaldo del informe del mes de agosto de 2016 con los resultados obtenidos, acciones y seguimiento, sobre la calificación del cliente por el servicio brindado por medio del chat. Se está en espera de instrucciones
- **Atención de Clientes Estratégicos.** Estudio a cargo de la auditora Alejandra Sánchez, el Objetivo de este estudio es evaluar la gestión administrativa y operativa que se lleva a cabo en el desarrollo de los proyectos para clientes estratégicos (Área Atención Clientes Estratégicos), con el propósito de comprobar si la dependencia encargada de desarrollar los proyectos para clientes estratégicos, dispone de mecanismos e indicadores de gestión, para determinar la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de estas actividades, de acuerdo con la normativa técnica y jurídica aplicable. La reunión de inicio se dio el 12 de setiembre por lo que aún está pendiente.
- **Estudio de la partida de Gastos de Operación.** Estudio a cargo del auditor Juan Carlos Bolaños que realiza en forma permanente, se le remitieron las evidencias a la Información solicitada. Estudio concluido.
- **Estudio de auditoría: Proyectos para grandes consumidores.** Se brindó toda la información solicitada a la auditora Alejandra Sánchez, se está a la espera de la retroalimentación.

Sugerencias para la buena marcha de la dependencia cuando aplique:

Desarrollar y establecer con exactitud que pretende conseguir la Dirección Comercialización y la empresa con la Unidad de Mercadeo y Gestión del Cliente, esto debido a que una área no puede funcionar ni operar a plenitud si la administración superior fomenta la co administración de una Unidad, lo que promueve la des virtualización de la jefaturas de las áreas que lo componen y desempodera a la jefatura de Unidad en todos sus aspectos.

Recomendaciones u observaciones sobre otros asuntos de actualidad que se deben enfrentar o aprovechar en la dependencia:

Se recomienda respetar la línea jerárquica y permitir a la nueva jefatura la toma de decisiones como debe ser, además de brindar el apoyo necesario y los recursos materiales para la consecución de los objetivos y desarrollo de proyectos que no se pudieron ejecutar y los nuevos por desarrollar.

Es importante que la administración tenga claro que existe una única jefatura que tiene áreas administrando, por lo que respetuoso y necesario que le brinden la oportunidad de ejercer su liderazgo

(Agregar su FIRMA)

Kathya Villar Bonilla

Kathya Villar Bonilla

Jefe, Unidad Mercadeo y Gestión del Cliente

06 octubre del 2016