

Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

Dirección Comercial

Informe de Gestión de Labores

Octubre- Noviembre- Diciembre 2010



MSc. Mario Masís Figueroa

San José, Costa Rica, diciembre, 2010.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
CONTENIDO DEL INFORME.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. GENERALIDADES.....	7
2.1 ÁREA SERVIDA POR LA SUCURSAL.....	7
2.2 DATOS POR SUCURSAL.....	7
2.3 DATOS A NIVEL NACIONAL.....	8
2.4 PROMEDIOS POR CLIENTE.....	8
2.5 CANTIDAD DE CLIENTES POR SECTOR.....	9
2.6 CONSUMO DE ENERGÍA POR SECTOR.....	10
2.7 VENTAS DE ENERGÍA POR SECTOR.....	10
2.8 PENDIENTES POR ANTIGUEDAD.....	11
2.9 MAPEO DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.....	12
2.10 ORGANIGRAMA.....	13
3. LOGROS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.....	14
3.1 PREMIO CIER.....	14
3.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI).....	14
3.3 INTEGRACIÓN DE SERVICIOS (CNFL- ICE).....	15
3.4 SERVICIOS TÉCNICOS.....	15
3.5 ATENCIÓN DE EMERGENCIAS.....	16
4. PROYECTOS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.....	16
5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PROPUESTAS.....	17
5.1 DEPENDENCIA DE MERCADEO.....	17
5.2 SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIÓN.....	17
5.3 AGENCIAS Y MÓDULOS DE CNFL S.A.....	18
5.4 SUCURSAL VIRTUAL.....	19
5.5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EL ICE.....	19
5.6 CAPACITACIÓN A JEFATURAS.....	20
5.7 CAPACITACIÓN OPERATIVA.....	20
5.8 CAMBIO DE HORARIOS EN LAS CUADRILLAS.....	21
5.9 CAMBIO DE LECTURA Y DISTRIBUCIÓN.....	21
5.10 CAMBIO EN LA TARIFA RESIDENCIAL HORARIA.....	21
5.11 DEPARTAMENTO DE CONSUMIDORES.....	22
5.11.1 COMISION EVALUADORA DE COMPRAS EN LA DIRECCION COMERCIAL.....	22
5.11.2 PROPUESTA PARA SERVICIOS DE ADMINISTRADOR DE CUENTAS EN COBRANZA.....	23

5.12	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS	23
5.12.1	APOYO DE LOS INGENIEROS A LAS SUCURSALES	23
5.13	NEGOCIACIONES CON OTRAS DIRECCIONES	24
6.	CONCLUSIÓN	25

CONTENIDO DEL INFORME



Figura 1. Esquema del contenido del informe.

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe describe las labores más importantes que se han llevado a cabo durante la gestión como Director Comercial de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2010.

Este documento cuenta con aspectos generales de la Dirección, con los logros y proyectos trazados y con las oportunidades de mejora propuestas durante estos tres meses.

Respecto a las generalidades se incluyen: el área servida, cantidad de clientes , el consumo de energía por sector, los pendientes por antigüedad, el organigrama, el mapeo de procesos, entre otros.

En cuanto a los logros y proyectos se hace mención a los más importantes que ha tenido la Dirección Comercial y referente a las oportunidades de mejora se plantean propuestas que contribuyen con el mejoramiento continuo de la Dirección.

Antes de dar inicio con el informe, me permito brindar un especial agradecimiento a: MSc. Karla Cañizales, Licda. Melissa Marín, Ing. Adriana Porras e Ing. Isaac Sibaja; quienes con su experiencia han brindado un aporte importante en el desarrollo de este documento.

A continuación, en cumplimiento de la resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República publicada en la Gaceta N° 131 del 17 de julio del 2005 y memorando SPE-030-2008 de la Sección de Presupuesto y Estadística de la Dirección de Recursos Humanos de fecha 25 de agosto 2008, me presento el Informe Final de Gestión como Director Comercial de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz con motivo de mi retiro por jubilación, la cual será efectiva el 31 de diciembre del 2010.

2. GENERALIDADES

2.1 ÁREA SERVIDA POR LA SUCURSAL

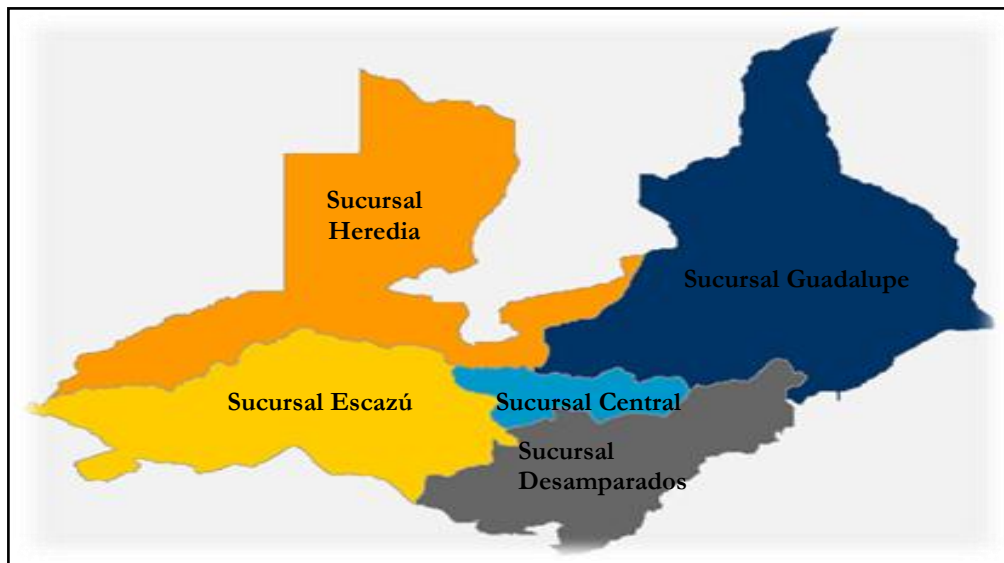


Figura 3: Área Servida por la CNFL S.A.

2.2 DATOS POR SUCURSAL

SUCURSAL	CLIENTES	CONSUMO Gwh	MONTO (miles de ¢)
Guadalupe	95.434	34,93	2.928.556
Desamparados	112.620	34,53	2.840.386
Escazú	100.178	55,84	4.946.974
Heredia	95.240	78,15	6.464.233
Central	90.955	68,17	6.467.491
TOTAL	494.427	271,62	23.647.640

Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.3 DATOS A NIVEL NACIONAL

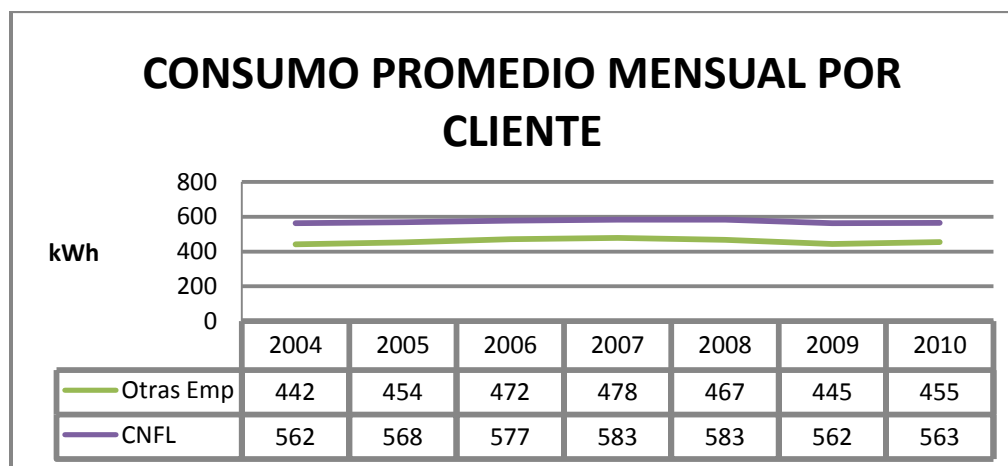
CLIENTES		
TOTAL NACIONAL	C.N.F.L.	PORCENTAJE
1.457.054	493.768	33,89%

CONSUMO – MWH		
TOTAL NACIONAL	C.N.F.L.	PORCENTAJE
703.302	275.873	39,23%

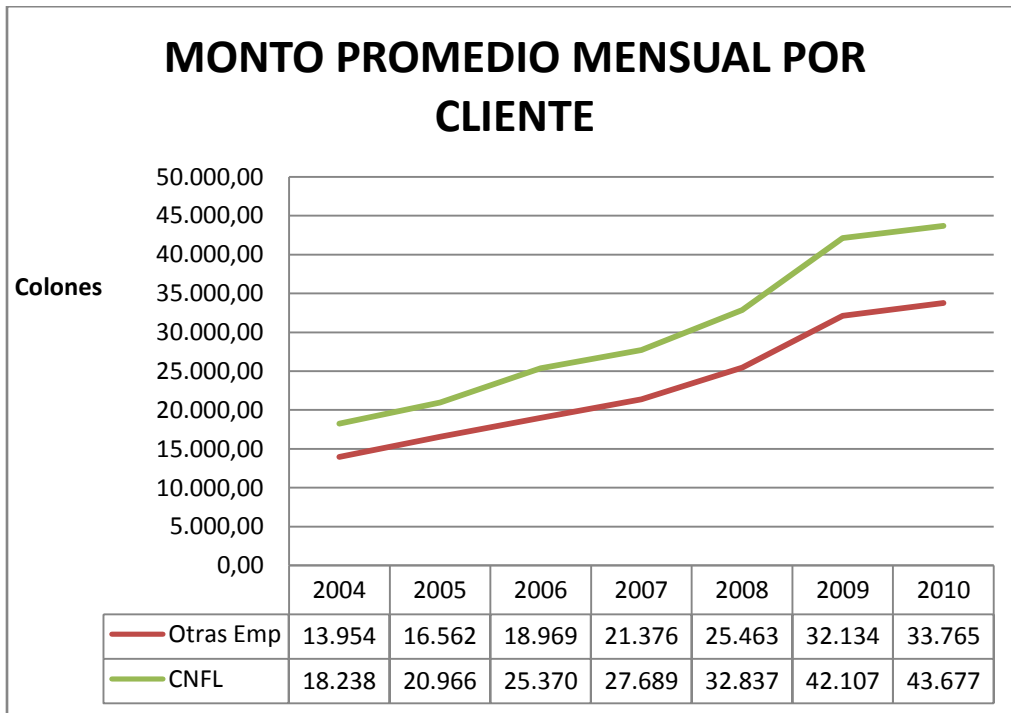
COLONES (MILES)		
TOTAL NACIONAL	C.N.F.L.	PORCENTAJE
54.107.515	21.476.209	39,69%

Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.4 PROMEDIOS POR CLIENTE

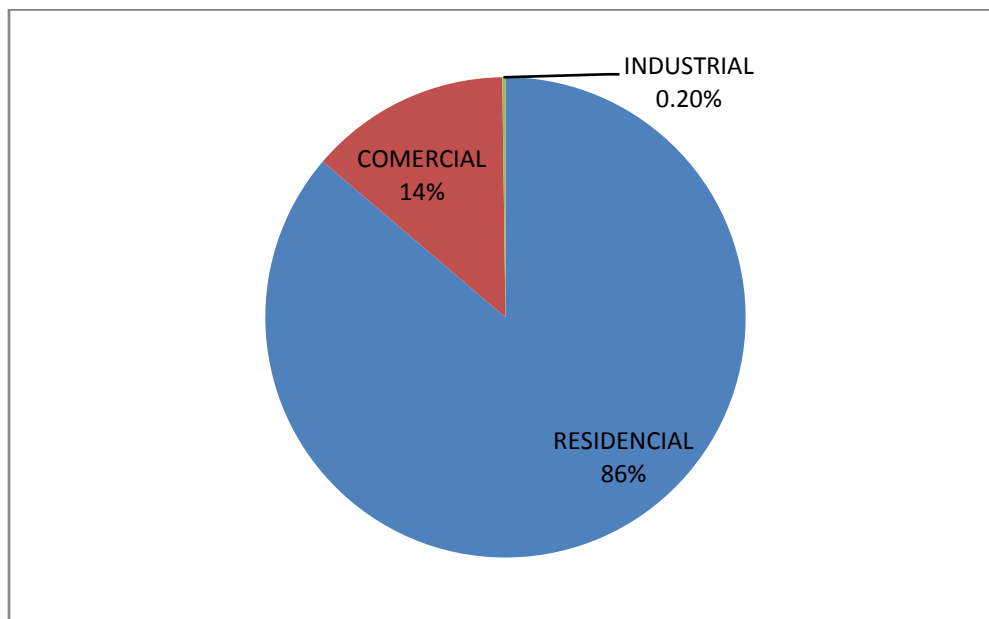


Fuente: Dirección Comercial, 2010.



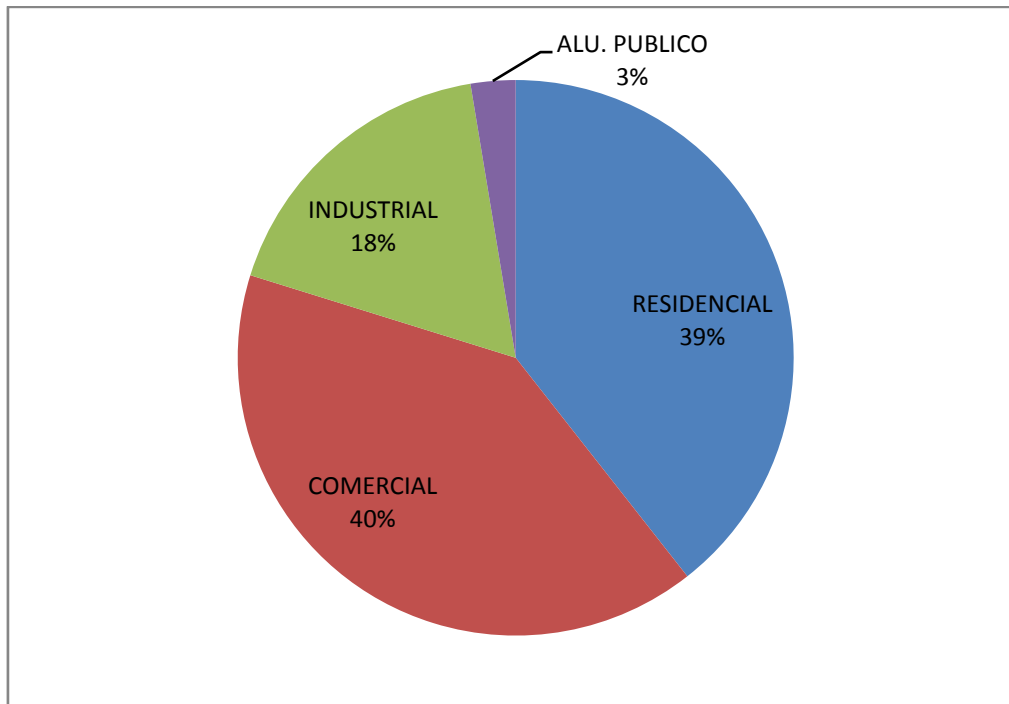
Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.5 CANTIDAD DE CLIENTES POR SECTOR



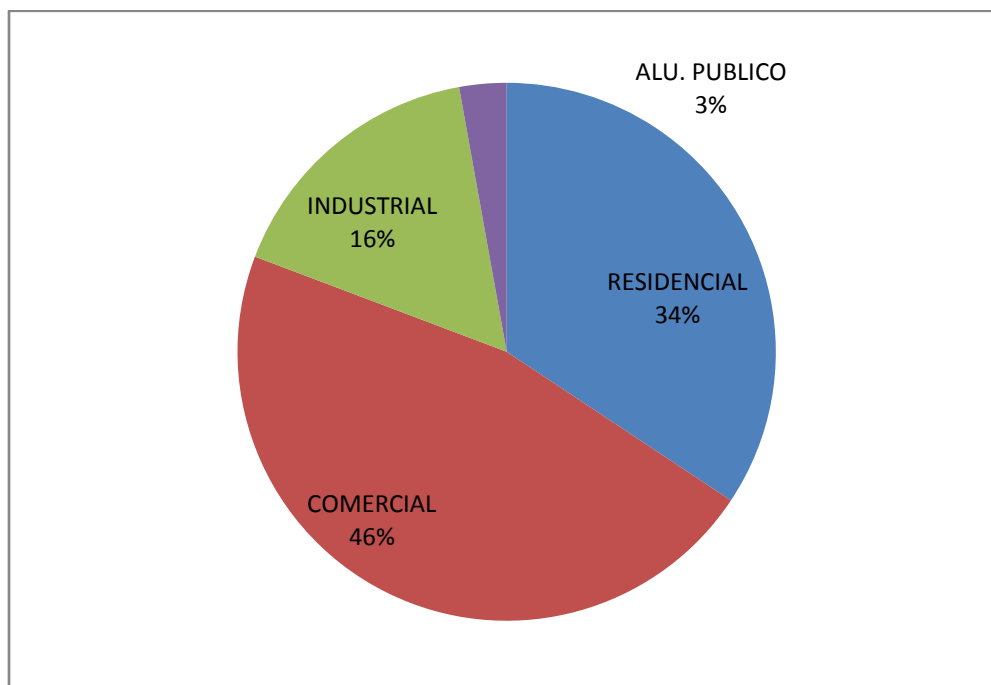
Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.6 CONSUMO DE ENERGÍA POR SECTOR



Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.7 VENTAS DE ENERGÍA POR SECTOR



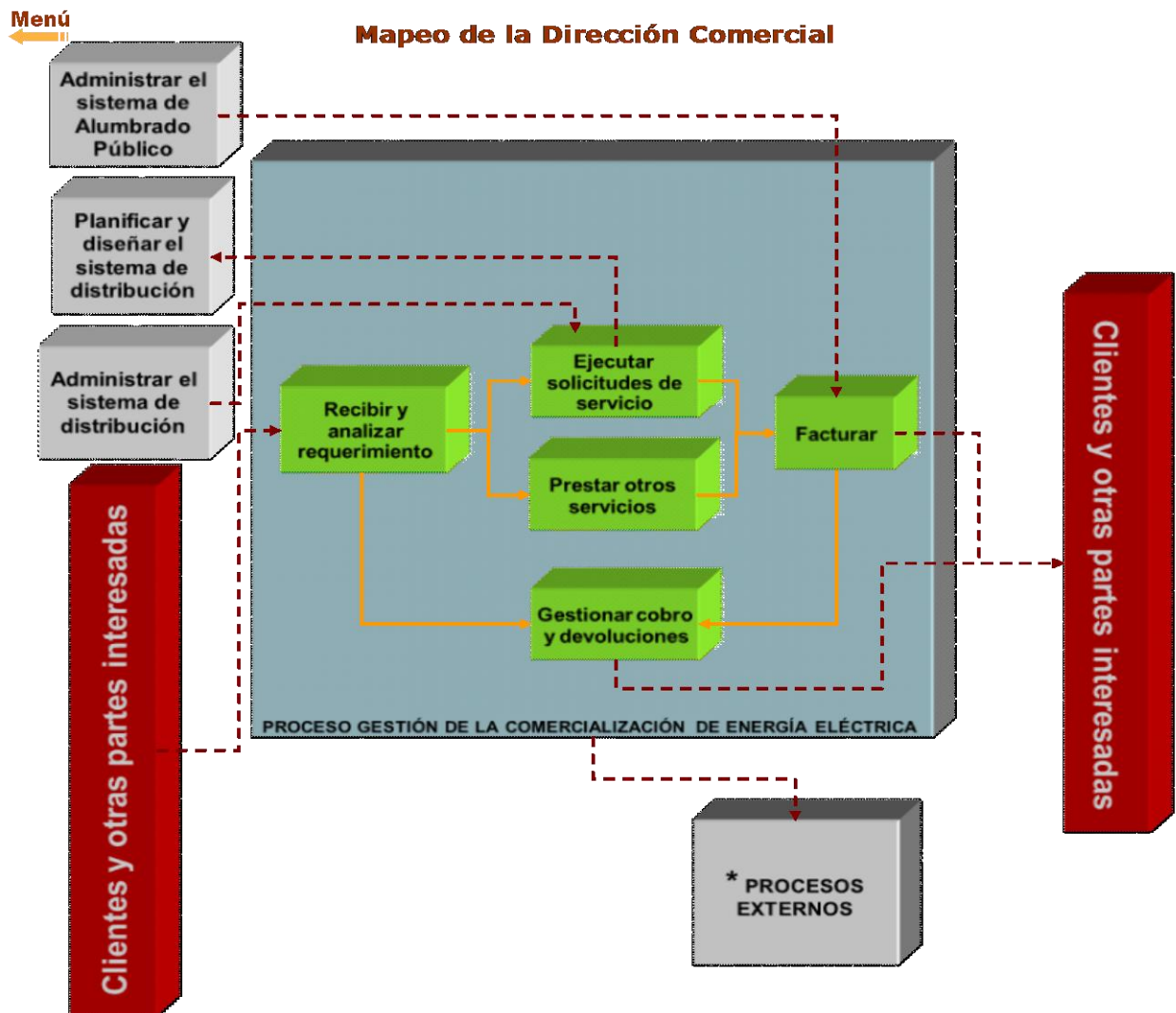
Fuente: Dirección Comercial, 2010.

2.8 PENDIENTES POR ANTIGUEDAD

DEPARTAMENTO CONSUMIDORES				
PENDIENTE POR ANTIGUEDAD SALDO A OCTUBRE 2010				
TOTAL GENERAL				
DIAS	COMPROBANTES		COLONES	
ANTIGUEDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE
0 - 30	396.254	85,81%	18.631.032.953,00	91,70%
31 - 60	38.779	8,40%	1.028.844.694,00	5,06%
61 - 90	10.755	2,33%	266.438.387,00	1,31%
91-180	8.134	1,76%	179.168.770,00	0,88%
181 Y MAS	7.859	1,70%	212.191.290,00	1,04%
Total General	461.781	100,00%	20.317.676.094,00	100,00%

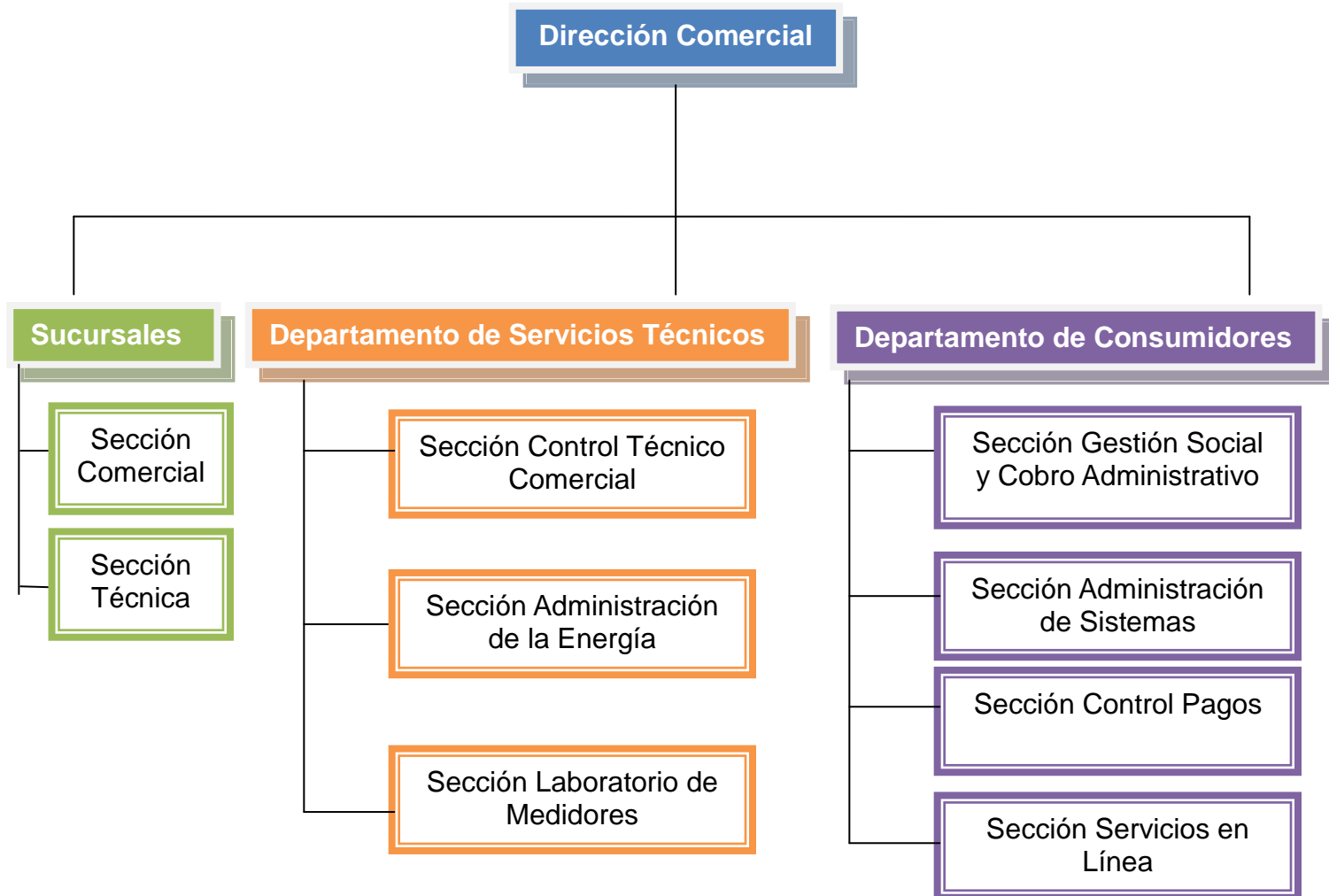
Fuente: Dirección Comercial, 2010

2.9 MAPEO DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL



Fuente: Intranet- SGI, 2010.

2.10 ORGANIGRAMA



3. LOGROS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

A continuación, se describen algunos de los logros más relevantes alcanzados por la Dirección Comercial.

3.1 PREMIO CIER

Por segunda ocasión, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz ganó el premio Oro (primer lugar), en la categoría de las empresas de hasta 500.000 clientes. Los premios se basan en encuestas realizadas a los clientes de 58 empresas de 14 países de la región, que brindan servicio a más de cien millones de personas. Además, este año obtuvimos también una mención especial por nuestro trabajo en Responsabilidad Social por los trabajos realizados con la comunidad, protección del ambiente y seguridad de las y los trabajadores.

3.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)

Para mantener la certificación y garantizar la mejora continua de las actividades, se han ajustado las metas de nuestros indicadores para asegurar un servicio eficaz y eficiente.

Asimismo, se crean equipos de mejora continua y se promueve la participación interactiva de los funcionarios para desarrollar mejoras internas.

3.3 INTEGRACIÓN DE SERVICIOS (CNFL- ICE)

Mediante negociaciones con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) se dio inicio con la integración de servicios mediante la incorporación de un funcionario de la CNFL en la Agencia Corporativa del ICE, el cual se encuentra capacitando a los colaboradores del ICE para que gestionen los trámites y servicios de la Compañía.

3.4 SERVICIOS TÉCNICOS

- Actualización de la Red Inteligente de Medición Eléctrica (RIMEWEB) a la versión 6.0, propiciando la generación de información gráfica dinámica, reportes seleccionables para cada usuario según corresponda, incrementa la seguridad con respecto a las claves ya que el usuario podrá realizar el cambio y el sistema le remitirá un correo electrónico con la nueva clave.
- El proyecto de Lectura Remota Residencial se encuentra instalado en los distritos de Desamparados y Gravilias, y su proyección es de 11.000 medidores. Durante el 2010 se han instalado 2.712 medidores para un total de 4.504 medidores instalados durante la ejecución del proyecto (2008-2010). A partir del mes de octubre se inició la contratación de mano de obra externa para la instalación de 3.000 medidores, que finalizó el 04 de Diciembre. Además, ya se están facturando alrededor de 2.000 servicios con lecturas obtenidas remotamente y para enero 2011 se espera tener alrededor 5.000 medidores.

- Para el proyecto de Calidad de la Energía, se sigue avanzando con la instalación de medidores en los sistemas de medición en primaria con tres elementos. Se tienen a la fecha aproximadamente 30 medidores de Calidad de Energía instalados. Con dicho sistema de medición se elaborarán reportes que permitirán determinar las características del suministro en los clientes seleccionados, logrando así evaluar la calidad de la energía suministrada a los grandes consumidores de la CNFL.

3.5 ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

En el 2010, debido al desastre natural que provocaron las fuertes lluvias se atendieron emergencias en zonas de: Heredia, Santa Ana, Escazú, Bajo Los Anonos, Desamparados, Aserrí, Moravia, Goicoechea, entre otras localidades.

Se contó con el apoyo del 800- ENERGÍA y con cuadrillas disponibles las 24 horas para colaborar en la atención de emergencias.

Además, se mantuvo una comunicación constante con la Comisión Nacional de Emergencias, Cruz Roja, Bomberos de Costa Rica y Grupos Comunitarios para coordinar planes de acción en caso de emergencias.

4. PROYECTOS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

- Certificación ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Ampliación del alcance de Laboratorio de Medidores.
- Incorporación de la Plataforma SINPE.
- Sistema de Lectura y Desconexión Remota Residencial.
- Medición de la calidad de energía eléctrica a clientes de Media Tensión
- Programa de instalación de servicios nuevos residenciales.
- Redes Inteligentes para el Mercado Eléctrico Regional.

5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PROPUESTAS

A continuación, se describen iniciativas factibles y aptas al futuro comportamiento del mercado que están sujetas a ajustes administrativos y a una disposición al cambio de actitud y que no requieren recursos financieros extraordinarios.

5.1 DEPENDENCIA DE MERCADEO OPERATIVO

Actualmente, la empresa tiene la necesidad de posicionar y mantener una estrategia social concreta y planificada, que se adapte a ella y al entorno donde opera: el mercadeo. Éste tiene como último objetivo el potenciar la productividad de la Empresa fomentando esta herramienta en los fines de la Organización.

Por esta razón, se creará una dependencia de Mercadeo Operativo adscrito a la Dirección Comercial enfocada en los clientes externos e internos que laboran para esta Dirección, sin dejar de lado a los 2570 funcionarios que conforman la CNFL, convirtiéndose el mercadeo operativo en un socio estratégico de las diferentes dependencias de esta Empresa, a fin de fortalecer por medio del trabajo conjunto, las acciones emprendidas y la jurisdicción de cada una de ellas, el posicionamiento y las funciones propias de las dependencias que conforman la Compañía, logrando sinergias y fortaleciendo la imagen, la cultura y acciones internas, con visión al cambio del entorno sobre la Ley General de Electricidad hacia la apertura del mercado energético.

5.2 SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIÓN

Se propone crear una nueva estructura de operación de la Sección Control Técnico Comercial que incremente el fortalecimiento de los controles internos de los procesos que llevan a cabo las dependencias adjuntas a esta Dirección. Lo que se plantea es que la Sección Control Técnico Comercial funcione controlando

cuatro macro procesos comerciales: Facturación, Técnico, Planeamiento y Financiero.

La implementación de un Sistema de Control de Operación permite fortalecer la excelencia operacional de la administración de la Dirección Comercial, garantizar la eficiencia de la ejecución de los planes estratégicos, consolidar la metodología de evaluación y seguimiento en cuanto a los planes de acción de la Ley de Control Interno y el SEVRI, identificar los requerimientos de los entes externos para dar una respuesta oportuna a sus necesidades, mejorar los resultados de las auditorías y los procesos internos para definir la capacidad de respuesta de sus operaciones.

5.3 AGENCIAS Y MÓDULOS DE CNFL S.A.

Se pretende crear agencias de la CNFL enfocadas en el área comercial que permitan la obtención de accesibilidad y presencia en los cuatro puntos cardinales del área servida con el propósito de mejorar la agilidad en el servicio que brinda la Compañía, suministrar acceso y facilidad a los abonados de manera que se sientan satisfechos, disminuir la aglomeración de clientes en las sucursales y establecer una ventaja competitiva que le dé valor a la CNFL para enfrentarse a la apertura de mercados que se aproxima.

Las agencias se encargarán de brindar atención al público y de dar soporte a las sucursales. En un inicio únicamente se creará como ventanillas de atención a los clientes, posteriormente, se analizará la cantidad de clientes que visiten la agencia para medir qué tan viable resulta que los colaboradores que laboren en estas agencias se involucren en otros procesos del Área Comercial.

Se constituirán cinco agencias en los siguientes lugares estratégicos del área servida: Vázquez de Coronado o San Isidro, Hatillo o Alajuelita, Curidabat, Tibás y Santa Ana.

Dependiendo del crecimiento y del auge que tengan las agencias podrían colocarse módulos en algunas municipalidades del área servida, entre ellas en la provincia de Heredia, ubicándolos cerca de los sectores donde la CNFL brinda el servicio.

5.4 SUCURSAL VIRTUAL

La Dirección Comercial en su afán por proveer a los clientes de la CNFL S.A. mejores medios de contacto para la gestión de los servicios que brinda, ha venido posicionando las facilidades que ofrece el servicio 800- ENERGÍA como punta de lanza de la estrategia multicanal de la Empresa, apostando a una oferta de servicio mediante medios digitales que le den valor agregado al servicio que se le brinda al cliente.

Por esta razón, se propone establecer una Sucursal Virtual que permita descongestionar la visita de los clientes a las Sucursales y generarles mayor accesibilidad para realizar los trámites y servicios que requieran por medio de canales virtuales y digitales.

Lo anterior, en procura de mejorar la efectividad en los procesos claves, brindar servicios comerciales de manera efectiva y acorde a las necesidades de los segmentos del mercado, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y aumentar la fidelidad de los clientes de altos consumidores.

5.5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EL ICE

Lo que se pretende es que la Dirección Comercial logre llegar a acuerdos con el Instituto Costarricense de Electricidad donde se logre la obtención de capacitaciones técnicas y el asesoramiento por parte del Departamento de Mercadeo que el ICE tiene consolidado.

Asimismo, se pueden buscar negociaciones para estructurar un sistema de atención telefónica, donde los clientes puedan hacer consultas tanto de servicios de la CNFL como del ICE.

Por otra parte, se puede analizar la posibilidad de iniciar el proceso de la Integración de Servicios en las sucursales donde aún no se ha implementado, es decir; en Sucursal Desamparados, Sucursal Heredia y Sucursal Central.

5.6 CAPACITACIÓN A JEFATURAS

Se plantea realizar capacitaciones para las jefaturas que se enfoquen en el estilo de liderazgo que se debe optar para dirigir adecuadamente a sus colaboradores. Esto debido a que se considera fundamental que se formen líderes participativos y que lo apliquen constantemente a las funciones que desempeñan.

Asimismo, se deben dar capacitaciones de motivación, comunicación asertiva, mejora continua, trabajo en equipo, entre otros.

5.7 CAPACITACIÓN OPERATIVA

Los colaboradores deben estar capacitándose continuamente para que aumenten el grado de conocimiento y especialización tanto del ámbito laboral como en aspectos que los incentivan a trabajar con mayor eficiencia.

La formación de los colaboradores es esencial para el éxito de la Organización, debido a que los funcionarios son quienes permiten el funcionamiento de la Empresa como tal, por lo que estos deben estar educados para solventar el objetivo que se pretende alcanzar.

El entrenamiento es una de las técnicas más efectivas y apropiadas para la preparación de los trabajadores ya que incluye elementos de la comunicación, que si se manejan de manera efectiva, logran un resultado exitoso en la aplicación de dicha herramienta.

5.8 CAMBIO DE HORARIOS EN LAS CUADRILLAS

Con el fin de brindar un servicio más ágil y eficiente que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes se propone realizar la siguiente modificación en el horario en que se suspenden los servicios por facturas pendientes y sus debidas reconexiones:

- Realizar la desconexión del servicio a las 7:00am
- Iniciar el proceso de reconexiones a las 10:00am

5.9 CAMBIO DE LECTURA Y DISTRIBUCIÓN

Se plantea modificar el sistema de trabajo de los lectores y distribuidores de recibos debido a que actualmente es por horarios y no se está aprovechando al máximo el factor tiempo. Con el propósito de convertir esta oportunidad de mejora en una fortaleza se considera esencial que se realice el trabajo por tareas y las contrataciones se den estos términos.

5.10 CAMBIO EN LA TARIFA RESIDENCIAL HORARIA

Se propone que los ciclos para la TRH sean aparte a los de tarifas residenciales para que los técnicos cuenten con más tiempo para ajustar los medidores.

Es importante que la TRH funcione de lunes a viernes y que los fines de semana y feriados funcione la tarifa residencial. Esto debido a que muchos de los clientes que adoptan esta tarifa trabajan, pero los días que están libres se les dificulta cumplir con los horarios.

5.11 DEPARTAMENTO DE CONSUMIDORES

5.11.1 COMISION EVALUADORA DE COMPRAS EN LA DIRECCION COMERCIAL

La Dirección Comercial considera oportuno y de gran importancia contar con una Comisión Evaluadora de Compras cuyos montos sean iguales o mayores a 100 millones de colones, que de previo a la firma de la adquisición de un bien o servicio, se asegure que dicha compra o adquisición cumpla con todas las condiciones establecidas en el requerimiento de adquisición, sean estas técnicas legales y presupuestarias conforme a la normativa vigente.

Para tal efecto la Dirección Comercial, los Departamentos y Secciones deberán enviar para su evaluación el documento o expediente completo debidamente foliado y en orden cronológico, para que sin demora la Comisión lo valore y lo devuelva con el visto bueno u observaciones pertinentes a la Dirección Comercial.

A continuación se muestra un cuadro que incluye los montos de contrataciones.

<u>CONTRATACIONES</u>	<u>MONTO</u>	<u>RESUELVE</u>
Directa	Hasta 20 millones de colones	Proveeduría
Escasa Cuantía	De 20 a 100 millones de colones	Proveeduría
Concurso de Adquisición o contrataciones directas equivalentes	De 100 millones de colones hasta un millón de dólares	Gerencia
	Desde un millón de dólares en adelante	Junta de adquisiciones Corporativa

Fuente: Departamento de Consumidores.

5.11.2 PROPUESTA PARA SERVICIOS DE ADMINISTRADOR DE CUENTAS EN COBRANZA

Se propone mejorar sustancialmente las prácticas de las cobranzas el sistema denominado Administrador de Cuentas en Cobranza (ACC), el cual presenta información personal y laboral del cliente, un perfil del deudor y de sus bienes, agrega casos individuales al sistema, visualiza cuentas de cada gestor, envía mensajes de texto al cliente de cobro, permite listar arreglos de pago, segmenta las cuentas y cancelaciones, entre otros.

5.12 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS

5.12.1 APOYO DE LOS INGENIEROS A LAS SUCURSALES

El Departamento de Servicios Técnicos tiene la necesidad de entregar actividades que realiza por lo que se pretende preparar a los ingenieros para que logren dar soporte a las Sucursales con nuevas actividades a desarrollarse con los clientes.

El objetivo principal es aumentar la motivación de los ingenieros de las Sucursales para que realicen las tareas en equipo, es decir; con criterio único. Además, de que el liderazgo técnico pueda dotarlos de capacidad técnica y la experiencia en atención de estudios de ingeniería, así como instrucciones claras para el manejo de la estandarización ante soluciones técnicas a los clientes del área servida.

5.13 NEGOCIACIONES CON OTRAS DIRECCIONES

El objetivo de estas negociaciones es integrar procesos en las dependencias que correspondan como por ejemplo:

- Atención de altos consumidores: Involucrar a la Dirección de Innovación Energética y a la Dirección Comercial.
- Propuestas tarifarias: Involucrar a la Dirección Administrativa y a la Dirección Comercial.
- Gestión de Cobro- Gobierno Central: Involucrar a la Dirección Administrativa y a la Dirección Comercial.
- Atención de Averías: Involucrar a la Dirección de Distribución y a la Dirección Comercial.
- Mantenimiento de Alumbrado Público: Involucrar a la Dirección de Innovación Energética y a la Dirección Comercial.
- Capacitación: Establecer una comisión para la ejecución de los programas de capacitación de la Dirección Comercial e involucrar a la Dirección de Recursos Humanos y a la Dirección Comercial.

6. CONCLUSIÓN

Durante esta gestión se ha tratado de cumplir con las labores asignadas con el propósito de que la Dirección Comercial alcanzara las metas propuestas.

Por otra parte, se considera esencial reconocer que nuestro país vive en un entorno socio-político-económico en constante cambio, del cual la CNFL S.A. no está exenta a ello, de ahí la importancia de replantearse las necesidades y expectativas de los clientes que están en continua evolución. Por tanto, la capacidad de la Empresa para adaptarse al entorno competitivo depende en buena medida de sus resultados a los planes estratégicos trazados.

El direccionamiento de los clientes y la calidad del servicio deben ser la fuerza motora de la Compañía, por tanto, crea una organización centrada en el cliente que hace de los requerimientos y las perspectivas del mismo el foco esencial de atención. Sin embargo, para que esta concepción sea posible es preciso establecer lineamientos que desarrollen estrategias y tácticas que contribuyan con el bienestar de la Organización.

Para finalizar, agradecemos el apoyo brindado principalmente por parte de la Gerencia General y de las Dependencias de la Dirección Comercial para llevar a cabo las tareas encomendadas, las cuales han beneficiado a la CNFL S.A.