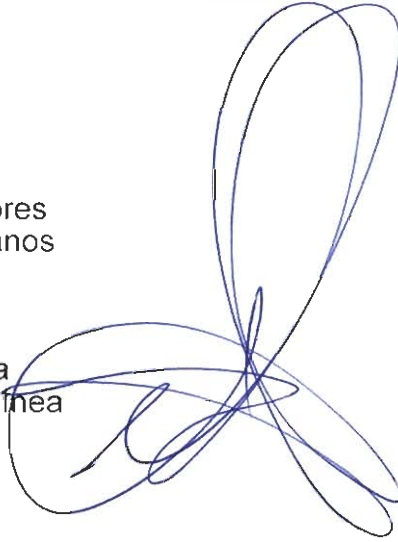


*Amor*

Para MBA. Carlos Fernandez Flores  
Director de Recursos Humanos

De Ing. Alfredo Acosta Fonseca  
Jefe Sección Servicios en Línea



Fecha 20 Diciembre 2012

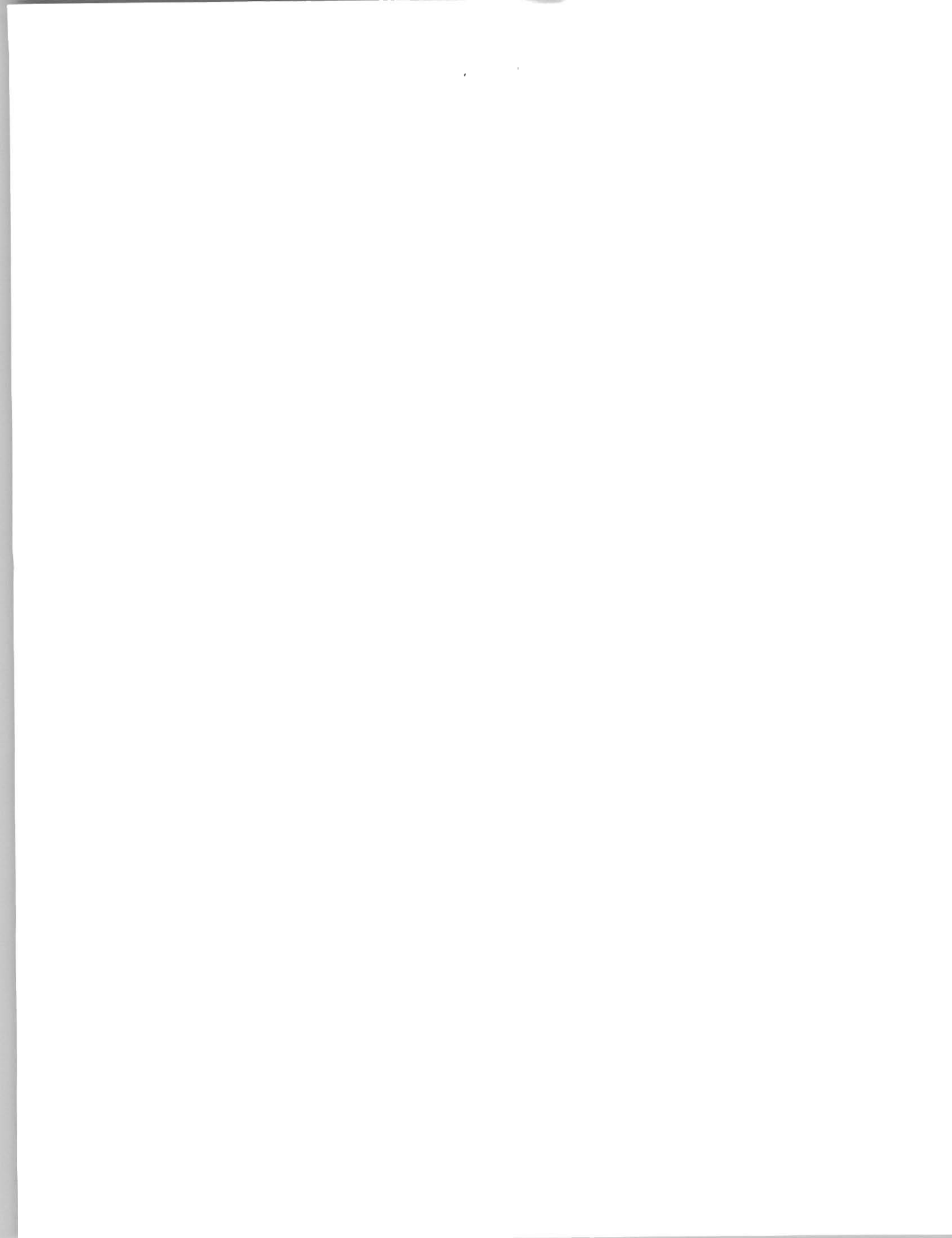
Asunto Respuesta Memorando 2601-323-2012

Según lo dispuesto en el inciso E de artículo 12 de la ley general de control interno presento mi informe final de gestión debido a mi retiro de la CNFL a partir del 06 de enero del 2013 según acción de personal numero 504660

Cc/Victor Solis Rodriguez  
Jefe Departamento Consumidores

Seccion Servicio en Línea

	Compañía Nacional de Fuerza y Luz
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	
Recibido por:	<i>Beatriz</i>
Fecha:	<i>20-12-12</i>
N° INGRESO	
<i>05-2601-202-340</i>	



Ing. Alfredo Acosta Fonseca MSc.

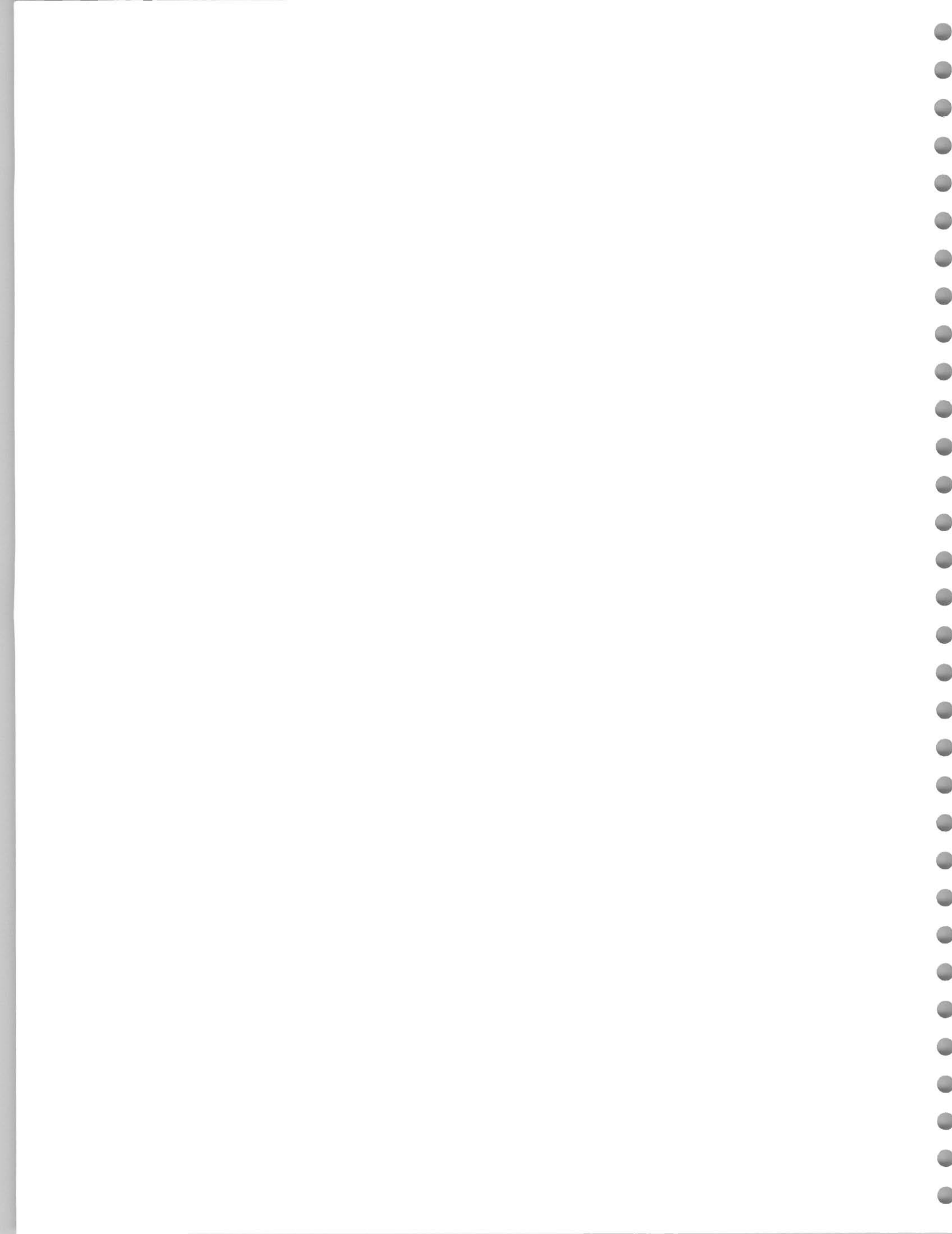
Certificado técnico en Dirección de Proyectos IPMA-D

Jefe

Sección de Servicios en Línea

Desde el 2 de enero del 2002

Hasta el 6 de Diciembre del 2012



## Introducción

Este informe se presenta para cumplir con lo establecido en las *“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su 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 N° 61 de la Contraloría General de la República, vigente desde el 7 de Julio de 2005”.

## Generalidades

La Dirección Comercial en su afán por proveer a los clientes de la CNFL mejores medios de contacto para la gestión de los servicios que brinda, ha venido posicionando las facilidades que ofrece el Servicio 800Energía como punta de lanza de la estrategia multicanal de la empresa. Apostando a una oferta de servicio mediante medios digitales que den valor agregado a la gestión de servicio al cliente.

Se puede notar una tendencia hacia el aumento en la cantidad de gestiones que se realizan por medio de los canales no presenciales (telefónico, fax, correo electrónico, web) en comparación con la atención personalizada en sucursales, lo cual se muestra en los indicadores que regularmente la Dirección Comercial presenta a la administración.

Por otra parte el objetivo básico que se busca alcanzar fue mencionado en la Sesión 2207 del 28 de abril del 2008 por la Licda. Guillermina González: *“Descongestionar la visita de los clientes a las agencias de la Compañía, evitándole costos y tiempo para conocer con una gran eficiencia y eficacia información sobre una cantidad de servicios que el clientes siempre está requiriendo”.*

Como parte del potencial que el servicio 800Energía ha mostrado desde sus inicios, se desarrollaron importantes labores de soporte al proceso comercial, tal es el caso de la coordinación realizada por el equipo de trabajo de esta Sección en fechas

particularmente especiales tales como Elecciones presidenciales, situaciones de emergencia nacional, plan nacional de racionamiento eléctrico, entre otros momentos en los cuales el Servicio 800Energía estuvo brindando atención a los clientes de CNFL y se coordinó con áreas técnicas labores de ejecución en el terreno.

Otro logro importante de resaltar es la participación en el programa institucional de teletrabajo, conformándose como el área funcional de CNFL con mayor cantidad de teletrabajadores.

Desde el punto de vista de participación en el fortalecimiento de la imagen de CNFL, desde el año 2003 representé a la Dirección Comercial en diversos proyectos y foros tanto dentro del Grupo ICE, como representante comercial ante las acciones de Gobierno Digital del Gobierno de la República.

Proyectos Grupo ICE:

- Portal Grupo ICE 2003- 2007
- ICE-CLAVE 2004- 2009
- Instructivo para acceso
- a servicios empresas ICE 2005-2009

Gobierno Digital:

- Objetivos y estrategias de gobierno digital.
- Firma Digital.
- Facturación electrónica.

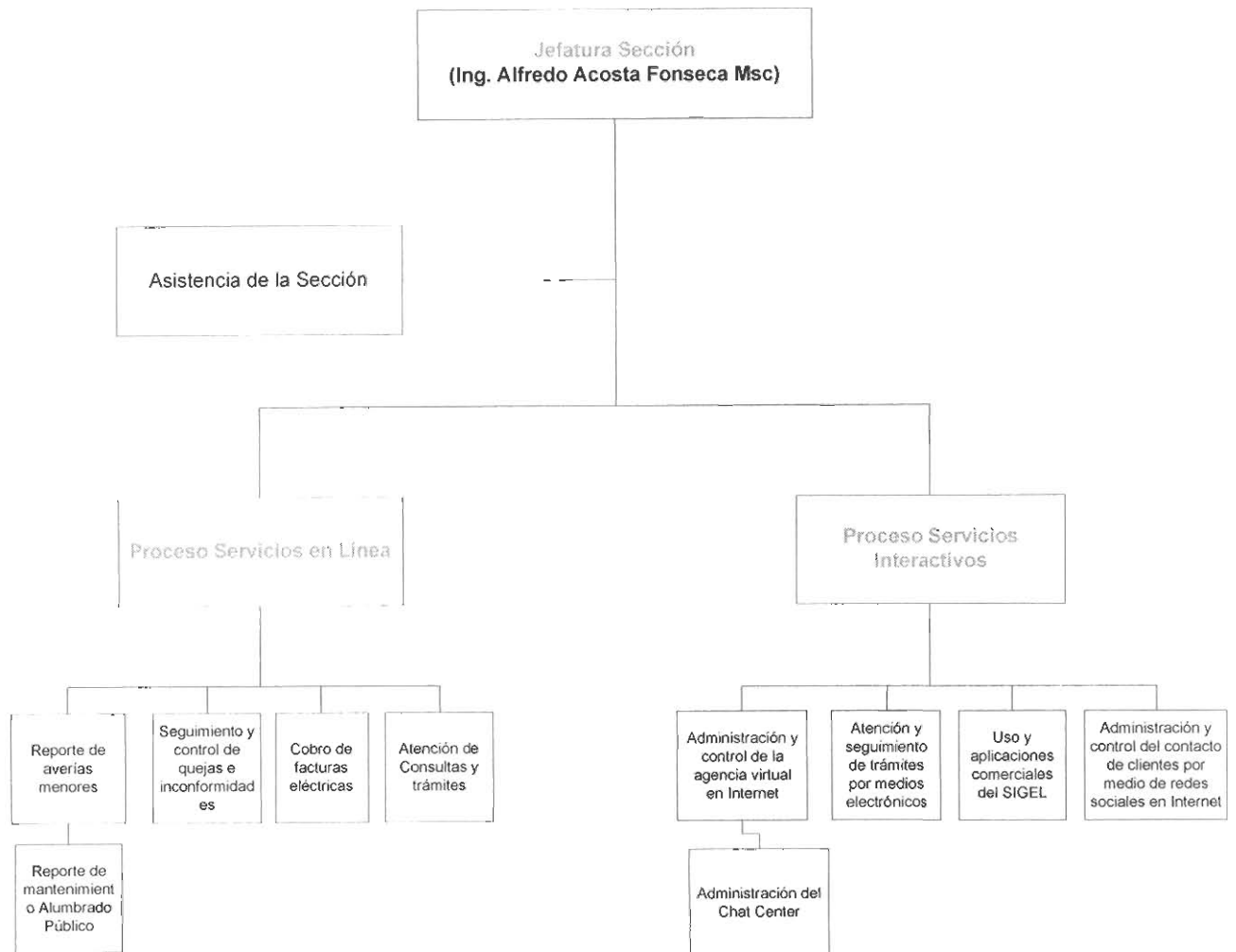
A lo interno de CNFL y como resumen se detallan los proyectos en los cuales se participó en calidad de Director:

- Estrategia Digital para la Dirección Comercial CNFL 2003. Patrocinador Ing. Henry Solís Bolaños Director Comercial.

- Ampliación del horario de atención para el Servicio 800Energía 2004. Patrocinador Lic. Víctor Solís Rodríguez Jefe Departamento Consumidores.
- Mejora del sistema de administración de llamadas TELEVANTAGE 2005. Patrocinador Lic. Víctor Solís Rodríguez Jefe Departamento Consumidores.
- Proyecto sistema para la administración de las relaciones con los clientes CRM en la CNFL 2006. Patrocinador Lic. Víctor Solís Rodríguez Jefe Departamento Consumidores
- Gerencia interina del Proyecto de Procesamiento Comercial PROCOM 2007. Patrocinador Ing. Henry Solís Bolaños Director Comercial.
- Diagnóstico de aplicaciones existentes y opciones tecnológicas que permitan mejorar el desempeño actual del 800Energía 2008. Patrocinador Lic. Víctor Solís Rodríguez Jefe Departamento Consumidores
- Renovación de la plataforma tecnológica del Servicio 800Energía 2009. Patrocinador Ing. Henry Chinchilla Mora Director Comercial
- Proyecto Sucursal Virtual 2010. Patrocinador Ing. Marco Cordero Gamboa Sub-Gerente.

## Organigrama funcional

Organigrama de la Sección de Servicios en Línea del 2012.



El esquema de trabajo para la Sucursal define una serie de funciones desde el punto de vista estratégico, con el propósito de fortalecer institucionalmente el posicionamiento del esquema de servicio al cliente por medio de los canales virtuales y digitales actuales.



Cada Sección contará con un plan de trabajo anual para atender procesos claves tales como:

#### *Atención telefónica*

- Servicio 800energía.
- Trámites mediante correo electrónico y fax .
- Reporte de averías.
- Alumbrado público.

#### *Medios interactivos*

- Portal CNFL de la agencia virtual.
- Centro de conversación virtual por medio de internet "Chat Center".
- Blog oficial de CNFL.
- Factura digital.
- Video center.
- SIGEL.

#### *Campañas salientes*

- Proyecto para implementación de campañas de mensajería corta SMS.
- Proyecto para implementación de consultas a facturación por medio de SMS.

#### *Captación de recursos*

- Cobro de facturas eléctricas.
- Gestión y recuperación sumas pendientes de cancelación.

#### *Mejora continua.*

- SGI
- SEVRI
- Control Interno.

Cumplimiento del ordenamiento jurídico

Durante este período se debió cumplir la legislación nacional que afecta directamente el desarrollo de la Empresa y por ende de la sección, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

Obligatoriedad de hacer declaración jurada de bienes de acuerdo con lo que establece la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito.

Sujeción al rendimiento de caución a favor de la Empresa por ejercer puesto de jefatura y autorizar el manejo de fondos públicos.

Ley de Control Interno y su Reglamento que establece una serie de obligaciones que van desde el aspecto administrativo hasta la responsabilidad personal como funcionario y de lo cual la Auditoría vela por su cumplimiento.

Aplicación de la Política Ambiental que fue aprobada por el Consejo de Administración el 25 de junio del 2007, en lo que corresponde al manejo de residuos producto de los procesos administrativos, la implementación de una campaña interna de cero papel, entre otras acciones.

Uno de los aspectos, más importantes por su relevancia, es la aprobación de la Administración Superior para que el Proceso Comercial se certifique con la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001, a la que posteriormente se le agregan la Norma Ambiental 14001 y la de Salud y Seguridad Ocupacional Norma 18001; que conjuntamente conforman el Sistema de Gestión Integrado (SGI).

Lo anterior para la Sección Servicios en Línea, el Departamento de Consumidores y la Dirección Comercial es un cambio notable en cuanto al involucramiento y participación que debe tener todo el personal y sobre todo las jefaturas, para lograr el cometido propuesto, no solo mediante el acto simbólico de la firma de los Compromisos del Sistema que se realizó el pasado 18 de junio del 2008, sino en el cambio de cultura que debe sistematizarse a nivel del personal para lograr el compromiso de la mejora continua, lo que implica un cambio de actitud o forma de hacer las cosas.

Otro asunto a considerar, son las directrices emitidas por la Contraloría General de la República con respecto de la Valoración del riesgo incluidos en las "*Normas de control interno para el Sector Público*" que se debe aplicar a los procesos de la CNFL involucrados en la Sección.

Se encuentra en proceso el Proyecto de Gestión Documental que establece el expediente único del cliente y que además, está relacionado con la Ley 7202 Sistema

Nacional de Archivo, bajo el cual la mayoría de la gestión que realiza la Sección sería administrado en formato digital

Cumplimiento de los planes de acción del Sistema de Control Interno Institucional (SCII), del cual se debe reportar mensualmente el porcentaje de avance de las actividades de control de cada una de las dependencias por medio del Sistema GAE y es responsabilidad de la jefatura de la sección y el departamento, a la fecha el avance de los planes se encuentra en un 85%.

Disposiciones de la Auditoría Interna, Órgano Externo o de apoyo interno

No existe ninguna disposición pendiente de órgano externo, ni de informe alguno de la Auditoría Interna, todas las que surgieron en su momento, fueron debidamente atendidas.

## DEPARTAMENTO CONSUMIDORES

### Sección Servicios en Línea

Control de Presupuesto 2009 - 2013

Año	Formulado	Aprobado	Operación	Inversión	Ejecutado	%	Observaciones
2009	20.175.000,00	14.275.148,00	14.275.148,00	0	2.310.345,00	83,82	
2010	219.165.000,00	213.165.000,00	20.190.000,00	192.975.000,00	4.195.003,00	97,83	Se cumplieron las metas estratégicas en inversión
2011	141.240.000,00	134.340.000,00	29.840.000,00	104.500.000,00	2.347.000,00	97,75	Se cumplieron las metas estratégicas en inversión
2012	200.375.000,00	8.925.000,00	8.925.000,00	0,00	511.000,00	94,27	No se contó con recursos para desarrollar los proyectos
2013	273.175.000,00	8.345.000,00	8.345.000,00	0,00	0,00	0,00	No se contó con recursos para desarrollar los proyectos
TOTALES	854.130.000,00	379.050.148,00	81.575.148,00	297.475.000,00	9.363.348,00		No se contará con recursos en inversión

Según cuadro adjunto se describen los presupuestos aprobados y los porcentajes de ejecución en cada uno de los años señalados.

Para el presupuesto del año 2012 únicamente se aprobó el correspondiente contenido al de operación, ya que por motivo de que no se aprobaron aumentos tarifarios para la CNFL, no se autorizó partida alguna para el de inversión.

A continuación se muestra la ficha de proyecto Sucursal Virtual, el cual responde al giro estratégico que el Servicio 800Energía ha venido siguiendo en respuesta a las necesidades de los clientes de la empresa.

*Actividad de Operación:  
DC: 3.1.2.1 Sucursal Virtual*

**Información General del Proyecto**

Perspectiva:	Clientes	Código:	3.1
Objetivo Estratégico por cumplir:	Incrementar la eficiencia de los servicios para garantizar la satisfacción del cliente		
Objetivo Específico de la Actividad de Operación.	Crear estructura que mejore la calidad en el servicio y permita facilitar indicadores		
Área Funcional	Dirección Comercial	Dependencia:	Sección Servicios en Línea
Responsable	MBA. Guillermo Mena Aguilar / Ing. Alfredo Acosta Fonseca		

**Descripción de la Actividad de Inversión**

La implementación de la Sucursal Virtual pretende a través de esta nueva estructura, incrementar la eficiencia en los servicios para garantizar la satisfacción del cliente. Comprende las siguientes actividades:

Renovación de Plataforma Tecnológica 800Energía: Adquisición de "Software para IVR, cambio de equipo telefónico, Instalación de Kioscos de autoservicio, Módulos de teletrabajo y Adquisición de Software de CRM.

Contratación de Servicios: de Call Center, Campañas SMS, Pago por celular, Remodelación de Cubículos, Rediseño de Agencia Virtual y Consultoría de CRM.

### Problema (s) a resolver (Justificación)

De las tendencias actuales y los requerimientos que exigen los clientes a la CNFL, nace la necesidad de crear una Sucursal Virtual, que permita sustentar una estructura que brinde los servicios con mayor calidad, ampliando vías de acceso y contando con las herramientas actuales.

### Beneficios Esperados (Análisis Costo / Beneficio)

1. Aumentar el número de contactos por las diferentes vías, lo cual permitirá descongestionar Sucursales y mejorando a la vez la imagen de la compañía.
2. Promover uso de servicios no presenciales de la CNFL, con lo cual se ofrece a los clientes diversidad de servicios y facilidades de consultas, trámites o pagos.
3. Aumentar la recaudación y promoviendo el cobro de servicios en mora.

### Metas anuales por cumplir (Unidades físicas, ubicación y plazos de ejecución)

2010

Adquisición Plataforma Tecnológica  
Remodelación Sucursal Virtual  
Modalidad de pago por medio del 800energía.  
Kioscos de autoservicio  
Chat Center

2010 -2011

Modalidad de Teletrabajo  
Certificación de Calidad para Centros de Contactos

2012

Capacitación del personal para uso de software y equipos  
Campaña SMS

### Impacto en el proceso producto de los beneficios esperados

El proyecto de la adquisición de la plataforma tecnológica ha impactado en nuestros clientes, ya que nos permite brindar un mejor servicio, así como evaluar la calidad de las llamadas. A través del chat center, se han atendido un total de 1,558 clientes desde diciembre 2010 hasta abril 2011.

### Estado Actual (Avance a la fecha actual)

Se invirtió en la adquisición y renovación de las licencias para el Chat Center, el cual ha tenido un crecimiento importante durante el primer semestre del 2011. La plataforma tecnológica IPCC Cisco se encuentra en la etapa final ya que ha sido necesario reconfigurar algunas aplicaciones debido a la política de seguridad establecida por TI. La modalidad de pago por medio del 800 Energía se mantiene como una opción importante y alternativa que muestra un crecimiento y recurrencia por parte de los clientes. Se analiza con diferentes proveedores ofertas para la adquisición de una plataforma SMS.

#### Alcance

Las tendencias actuales exigen un servicio al cliente de calidad y en donde englobe todos los mecanismos de contactos con los clientes, para satisfacer los requerimientos de los clientes de la CNFL. Tanto en el ámbito residencial, comercial, general, industrial, pueden tener su contacto con la compañía a través de facilidades tales como: agencia virtual, chat, fax, teléfono (autogestión o por medio de un ejecutivo de línea), internet, entre otras.

#### Etapas por desarrollar

2010

Consultas sobre especificaciones para remodelación física de las oficinas  
Actualizaciones de Software para el Centro de Contactos  
Campañas SMS  
Subcontratación de Servicio de Call Center  
Requerimientos para CRM  
Diseño de Agencia Virtual  
Modalidad de pago por celular  
Remodelación de la planta física de la Sucursal Virtual  
Capacitación del personal para uso de software y equipos  
Contratación de: Campañas de SMS, Servicio de Call Center  
Compra de Kioscos  
Aplicación de modalidad de Teletrabajo

2011

Actualización del equipo telefónico, diademas y complementarios  
Contratación de Consultoría de CRM y Compra de software  
Contratación de Rediseño Agencia Virtual  
Capacitación del personal sobre uso de Agencia Virtual

2012

Actualización de: Campaña SMS, kioscos  
Contratación de Servicio Call Center  
Actualización de Software de CRM  
Contratación de modalidad pago por celular

2013

Compra de Kioscos para autogestión

#### Programación Física y Monetaria

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<i>Física</i>		25%	60%	80%	100%	
<i>Monetaria (millones de ¢)</i>	□169	□213	□131	□200	□112	835

#### Equipo de trabajo

Durante la gestión realizada se lograron cambios importantes con el cambio y renovación de la plataforma tecnológica del Servicio 800Energía, contando en los inicios de mi gestión en el año 2002 con un sistema de call center de primera línea que sentó las bases para la gestión de servicio al cliente, con un enfoque en medios tecnológicos que potenciaran la capacidad de la CNFL para el servicio al cliente, esto incluyó dotación de equipo informático, de comunicaciones y equipo de oficina. Para el año 2010 iniciamos el proceso de renovación de la plataforma tecnológica

incorporando equipos y sistema marca CISCO, contando con la estructura necesaria para desarrollar labores propias de una estrategia multicanal para servicio al cliente en la CNFL.

#### Contratación de servicios externos

Para el año 2009 se desarrolló la contratación directa No. 2007CD-000000-ACL correspondiente al diagnóstico de aplicaciones existentes y opciones tecnológicas que permitan mejorar el desempeño actual del servicio 800Energía, que en buena medida sentó las bases para desarrollar la estrategia de crecimiento del servicio por medio de canales digitales y electrónicos.

#### Actividades desarrolladas

Hasta Noviembre del presente año se efectuado las siguientes labores:

##### Servicios en Línea:

- ❖ Atención telefónica de los clientes para gestiones de orden comercial y consultas generales sobre servicios, con un promedio de 30000 llamadas mensuales.
- ❖ Atención de correos electrónicos sobre solicitudes y casos presentados por los clientes en razón de 1200 correos mensuales.
- ❖ Atención de clientes por medio del centro de chateo con un promedio de visitas de 1500 mensuales.

##### Servicios interactivos

- ❖ Atención de trámites y consultas por medio de la Agencia Virtual en el Portal empresarial CNFL.
- ❖ Administración de las aplicaciones CISCO para el Centro de Contactos.
- ❖ Administración de blog [www.800energia.blogspot.com](http://www.800energia.blogspot.com); canal de You Tube, entre otros.
- ❖ Soporte y coordinación con el área de Medios Digitales de la Gerencia General sobre el perfil de Facebook para CNFL.



## Actividades de los últimos seis meses

- ❖ Presentaciones varias sobre los resultados de indicadores de gestión del servicio 800Energía, a la Dirección del SGI, comisión interna de la CIER, Dirección Comercial.
- ❖ Reorganización estructural de la Sección Servicios en Línea a efecto de potenciar al máximo el equipo de trabajo existente.
- ❖ Se asume por instrucciones de la Dirección Comercial, la atención telefónica de las Sucursales conformando al Servicio 800Energía como área de Soporte al proceso comercial.
- ❖ Coordinación estrecha con el proveedor de las aplicaciones y equipos del centro de contactos a efecto de garantizar la continuidad en el servicio.

## Conclusión

Durante los últimos 10 años desde mi incorporación a la Sección Servicios en Línea se pasó de ser un centro de atención de llamadas convencional a un verdadero centro de contactos que brinda servicios de forma ágil y expedita a la totalidad de clientes de la CNFL, se incorporó un equipo de trabajo que a la fecha está comprometido con la gestión y con un gran enfoque hacia la innovación tecnológica en el campo del servicio al cliente.

Es particularmente importante para mí reconocer las competencias que los miembros actuales del equipo han demostrado con respecto al desempeño de las labores que lleva a cabo el Servicio 800Energía.

Logramos poner en el mapa institucional a la Sección Servicios en Línea como agente de cambio en el campo del servicio al cliente, desarrollando estrategias de avanzada que dieron muy resultados positivos en la gestión comercial de la institución los cuales han sido ampliamente reconocidos diversos ámbitos de la institución y fuera de ella, desde miembros de Consejo de Administración, Gerencia General, Dirección Comercial y Departamento de Consumidores.

## Recomendaciones

Los retos son muchos, tanto desde el punto de vista tecnológico como administrativo, a este respecto me permito hacer algunas recomendaciones que espero sean analizadas por la administración.

❖ Gestión Administrativa:

- Desde el punto de vista estratégico la Sección Servicios en Línea merece un peso relativo mayor, en cuanto a su ubicación organizacional. Es necesario darle un estatus que le otorgue preponderancia dentro de la CNFL, ya sea a nivel de Sucursal, u otra denominación que permita potenciar toda la capacidad de reacción que esta área puede tener brindando a los clientes medios ágiles y novedosos para acceso a los servicios que la empresa ofrece.
- Con el propósito de brindar mayor capacidad de reacción, acceso a recursos y otros procesos administrativos, la Sección Servicios en Línea tiene todas las características para que su línea de dependencia organizacional se ubique a un nivel diferente de la Dirección Comercial, principalmente considerando el potencial estratégico que tiene, como medio para colaborar en los procesos que forman imagen entre los clientes y permiten mejorar su percepción sobre la gestión que la empresa realiza.
- El Servicio 800Energía requiere contar con el equipo humano idóneo para garantizar la atención de la totalidad de clientes que hacen uso de los canales que se ofrecen, tanto en cuanto a la demanda actual como futura de servicios electrónicos y virtuales.

❖ Tecnología:

- El servicio 800Energía debe seguir creciendo en capacidad de desarrollo tecnológico, con facilidades para los clientes desde todos los posibles canales existentes: Video, Chat, Agencia Virtual 100% transaccional, Servicios móviles, entre otros.
- Las alianzas estratégicas son necesarias para potenciar la capacidad que el servicio ofrece, para esto es necesario un nexo más cercano con la Corporación ICE para el ofrecimiento de servicios corporativos.
- Estas alianzas implicar la posibilidad de poder compartir conocimiento y servicios, ejemplo de esto es la posibilidad de brindar servicios de Contact Center al ICE electricidad, acción que fue explorada en el pasado y no se concretó.