



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD A DISTANCIA
ESCUELA DE INGENIERIA EN MERCADOTECNIA**

**Trabajo de titulación previa la obtención del título de:
Ingeniera en Mercadotecnia**

Tema

**“Realización de un Diagnostico y Elaboración de un Plan de Marketing de
Servicios para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y
Saneamiento de Quito”**

**Autora: Martha Susana Velasco Cevallos
Director: Eco. José Patricio Endara Bolaños**

QUITO- SEPTIEMBRE - 2012

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del trabajo de investigación sobre el tema “REALIZACION DE UN DIAGNOSTICO Y ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO” , de la señorita Martha Susana Velasco Cevallos, estudiante de la facultad de Administración escuela de Mercadotecnia, de la Universidad Internacional del Ecuador, considero que dicha tesis investigativa reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de Grado que el Honorable Sr. Decano de la Facultad designe para realizar el correspondiente estudio y calificación.

Quito, septiembre 20 del 2012

Director de tesis

Eco. José Patricio Endara Bolaños

C.I.

AUTORÍA

El presente trabajo de investigación “REALIZACION DE UN DIAGNOSTICO Y ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO” está enfocado a mejorar la satisfacción del cliente del Distrito Metropolitano de Quito, y todo lo que abarca esta investigación es responsabilidad de la autora.

Quito, septiembre 20 del 2012

Atentamente

Sta. Martha Susana Velasco Cevallos
CI: 1716023203

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional del Ecuador a distancia por permitirme prepararme profesionalmente.

Al Señor Decano, destacable docente, ejemplo a seguir, persona digna de mucha admiración, gracias por su apertura con el estudiante y guiarnos adecuadamente.

A todos los docentes por todos sus saberes que enriquecieron mis conocimientos.

Un agradecimiento especial a mí Director de Tesis Eco. José Endara, quien con su paciencia, experiencia profesionalismo supo guiarme en este trayecto final en la culminación de una meta más, gracias por brindarme su tiempo, amistad, y sobre todo gracias por compartir sus conocimientos, que serán aplicados con ética y profesionalismo.

La Autora

DEDICATORÍA

La presente tesis la dedico a Dios por darme salud y permitirme culminar con esta meta.

A mi tía Imelda Cevallos quien con su alegría y entusiasmo me alentaba para que termine con este objetivo, y sé que desde el cielo me sigue alentando.

Mi Padre quien con el ejemplo, constancia y perseverancia supo apoyarme y enseñarme a sobresalir de cualquier obstáculo.

A mi Madre quien con su ternura amor y devoción me supo inculcar los valores que me han permitido crecer como persona y como profesional.

Susana

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| PORTADA | |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORÍA | v |
| Resumen | xii |
| INTRODUCCIÓN | xiii |
| | |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1 SERVICIOS | 3 |
| 1.1.1 Descripción de los Servicios que brinda la Empresa | 4 |
| 1.1.1.1Potabilización | 4 |
| 1.1.1.2 Alcantarillado..... | 4 |
| 1.1.1.3 Saneamiento | 5 |
| 1.1.1.4 Energía Eléctrica | 5 |
| 1.1.2 Cobertura de Agua en las zonas Urbanas y Rurales | 5 |
| 1.1.3 El agua para potabilizar de donde se extrae y dondese procesa..... | 6 |
| 1.1.4 El sistema de Alcantarillado, que sistema utiliza de aguas lluvias y aguas servidas | 8 |
| 1.1.4.1Que tipo de tratamiento se utiliza para las aguas servidas | 10 |
| 1.1.4.2 A futuro cuáles serán las fuentes de aprovisionamiento | 11 |
| 1.1.4.3 ¿Qué tipo de tratamiento de aguas servidas implementaran? | 11 |
| 1.2 EL PROBLEMA..... | 11 |
| 1.2.1 Problemas observados en el Distrito Metropolitano de Quito | 14 |
| 1.2.2 Problemas observados en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento..... | 15 |
| 1.3 EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION | 16 |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.6 SISTEMATIZACIÓN..... | 18 |
| 1.7 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS | 19 |

| | |
|--|----|
| 1.7.1 Objetivo General | 19 |
| 1.7.2 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.8 JUSTIFICACION | 19 |
| 1.8.1 Justificación Teórica | 19 |
| 1.8.2 Justificación Práctica | 20 |
| 1.8.3 Justificación relevancias sociales | 20 |
| 1.9 HIPÓTESIS | 21 |
| 1.9.1 Hipótesis o Idea a Defender | 21 |
| 1.9.2 Variable Independiente | 21 |
| 1.9.3 Variable Dependiente | 22 |
| | |
| CAPITULO II | 23 |
| 2 EL MARCO REFERENCIAL..... | 23 |
| 2.1 MARCO REFENCIAL..... | 23 |
| 2.1.1 Marco Teórico | 30 |
| 2.1.2 Marco Conceptual | 31 |
| 2.2 FUNDAMENTO LEGAL | 35 |
| | |
| CAPITULO III | 38 |
| 3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE QUITO (EMAAP-Q) | 38 |
| 3.1 METODOLOGIA | 38 |
| 3.1.1 Tipos de Investigación..... | 38 |
| 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 39 |
| 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION | 39 |
| 3.3.1 Indicadores de Gestión | 40 |
| 3.4 TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... | 44 |
| 3.5 PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRES PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO | 45 |
| 3.5.1 Misión..... | 51 |
| 3.5.2 Visión | 51 |
| 3.5.4 Políticas | 51 |

| | |
|--|-----|
| 3.6 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE PROPUESTO | 54 |
| 3.6.1 Misión..... | 54 |
| 3.6.2 Visión | 54 |
| 3.6.3 Valores Éticos | 55 |
| 3.6.4 Valores Administrativos..... | 56 |
| 3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EPMAPS..... | 57 |
| 3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 59 |
| 3.8 FACTORES CRÍTICOS DE LA EPMAPS..... | 63 |
| 3.9 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS U IDEA A DEFENDER | 74 |
| | |
| CAPÍTULO IV..... | 75 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 75 |
| 4.1 CONCLUSIONES | 75 |
| 4.2 RECOMENDACIONES | 81 |
| | |
| CAPÍTULO V..... | 88 |
| 5 PLAN DE MARKETING..... | 88 |
| 5.1 OBJETIVOS GENERALES DE MARKETING | 88 |
| 5.1.1 Objetivo específico | 89 |
| 5.1.2 Objetivos de ventas..... | 89 |
| 5.1.3 Objetivos de beneficio | 89 |
| 5.1.4 Objetivos sobre usuarios | 89 |
| 5.2 ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO | 94 |
| 5.2.1 Tecnología | 94 |
| 5.2.2 Clientes | 95 |
| 5.2.3 Clasificación de los clientes por el uso del servicio | 97 |
| 5.2.4 Competencia | 99 |
| 5.2.5 Recursos Climáticos..... | 100 |
| 5.2.6 Político | 102 |
| 5.2.7 Economía | 103 |
| 5.2.8 Social | 104 |
| 5.2.9 Culturales | 104 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.10 Marco legal de la EPMAPS-Q | 105 |
| 5.2.11 Fuente de Ingreso | 106 |
| 5.2.12 Proveedores..... | 106 |
| 5.2.13 Intermediarios | 107 |
| 5.3 MARKETING MIX | 107 |
| 5.4 PLAN DE SERVICIOS | 108 |
| 5.4.1 Objetivos del servicio | 108 |
| 5.4.2 Estrategias propuestas..... | 108 |
| 5.4.3 Implementación de la estrategia..... | 110 |
| 5.5 PLAN DE PUBLICIDAD | 110 |
| 5.5.1 Objetivos de publicidad | 111 |
| 5.5.2 Desarrollo de estrategias..... | 111 |
| 5.5.3 Implementación de la estrategia..... | 111 |
| 5.6 ESTRATÉGIA DE PRODUCTO | 120 |
| 5.6.1 Descripción del producto | 120 |
| 5.6.2 Objetivos del Plan de Producto | 122 |
| 5.6.3 Desarrollo de las Estrategias..... | 122 |
| 5.6.4 Implementación del plan | 122 |
| 5.7 PLAN COMUNICACIONAL | 123 |
| 5.7.1 Objetivos de comunicación..... | 124 |
| 5.7.2 Estrategias | 124 |
| 5.7.3 Implementación de la Estrategia | 125 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 127 |
| | |
| ANEXOS | 129 |
| ANEXO A..... | 130 |
| ANEXO B..... | 137 |
| ANEXO C..... | 141 |
| ANEXO D..... | 151 |
| ANEXO E..... | 152 |

INDICE DE GRAFICOS

_Toc335723819

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO N°1 PROCESO DE CAPTACIÓN, POTABILIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN | 7 |
| GRÁFICO N° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL..... | 45 |
| Gráfico N° 3 VALORES..... | 52 |
| GRÁFICO N°4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EPMAPS | 53 |
| GRÁFICO N° 5 VALORES ÉTICOS..... | 55 |
| GRÁFICO N° 6 VALORES ADMINISTRATIVOS..... | 56 |
| GRÁFICO N° 7 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO..... | 91 |
| Gráfico N°8 ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO..... | 93 |
| GRÁFICO N°9 MAQUINA GENERADORA DE TURNOS | 109 |
| GRÁFICO N°10 MAQUINA GENERADORA DE TURNOS | 109 |
| GRÁFICO N° 11 COSTOS DE PUBLICIDAD AÑO 2012 | 115 |
| GRÁFICO N° 12 PUBLICIDAD PRENSA | 117 |
| GRÁFICO N° 13 PUBLICIDAD CINES..... | 117 |
| GRÁFICO N° 14 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012..... | 117 |
| Gráfico N° 15 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012..... | 119 |
| GRÁFICO N° 16 CICLO DE VIDA DE PLOMERO AMIGO..... | 120 |
| GRÁFICO N°17..... | 121 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| CUADRO N° 1 MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO..... | 13 |
| CUADRO N° 2 FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN EL ORGÁNICO FUNCIONAL..... | 47 |
| CUADRO N°3 | 54 |
| CUADRO N°4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS | 58 |
| CUADRO N°5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS | 61 |
| CUADRO N°6 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS..... | 73 |
| CUADRO N° 7 INDICADORES | 75 |
| CUADRO N°8 TIPOS DE CONSUMO..... | 97 |
| CUADRO N° 9 PLAN ESTRATEGICO POR MEDIOS AÑO 2012 | 113 |
| CUADRO N°10 PLAN DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012 | 114 |
| CUADRO N° 11 COSTOS DE PUBLICIDAD AÑO 2012 | 115 |
| CUADRO N° 12 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD | 116 |
| CUADRO N°13 PUBLICIDAD TV..... | 118 |
| CUADRO N°14 BENEFICIO DEL PRODUCTO PLOMERO AMIGO | 121 |

Resumen

En la presente tesis se analizó la Gerencia Comercial a través de indicadores y matrices para determinar el problema encontrando, falencias en diferentes áreas, la cartera vencida es una de las problemáticas más preocupantes, ya que tienen el 45% por cobrar, la falta de comunicación organizacional e incentivos al personal repercuten en la mala atención del cliente externo; motivo por el cual se realizó una propuesta de un plan estratégico proponiendo una nueva visión y misión que motive al personal a resolver todos las inquietudes y reclamos del cliente externo, también se propuso la inclusión de valores éticos y administrativos, en la realización de esta propuesta se incluyó una matriz de evaluación de Factores Críticos Externos e Internos de la EPMAPS. Con esta matriz se pudo obtener con más claridad un análisis FLOA, permitiendo así, plantear estrategias Defensivas, Genéricas, Concéntricas y Horizontales, las mismas que se enfocaron en buscar caminos para lograr el objetivo de la Gerencia Comercial, y plantear la elaboración de un Plan de marketing que cubra con todas las expectativas del cliente interno y externos consiguiendo así un índice de satisfacción y productividad alto. En este plan de Marketing se propuso un plan Comunicacional, Plan de Publicidad, Estrategia de Producto. Abarcando y mejorando los puntos más débiles de la Gerencia Comercial, siendo ahí el cuello de botella de los problemas y la insatisfacción del cliente. En definitiva la propuesta es integral no segmentada, convirtiéndose en una herramienta de trabajo y de análisis para los gestores del desarrollo de la Empresa en estudio.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito EPMAPS, es una entidad con personería jurídica, administrativa, operativa y financiera, que se rige por la ley de régimen municipal, su ordenanza de constitución y demás disposiciones legales así como reglamentarias.

Su objetivo fundamental es la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, así como también cuidar el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas del cantón Quito e integrar los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental.

En cuanto a la dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado, la EPMAPS, tiene una cobertura del 97,39% para agua potable y 75,73% de alcantarillado en promedio para todas las 33 parroquias (suburbanas y rurales) que tiene el Distrito Metropolitano de Quito.

La población del cantón en estudio se caracteriza por ser joven; se debe seguramente a que los nacimientos crecen a un fuerte ritmo y que la migración es de población joven que es la que mejor preparada esta, las personas que entran son más que las que salen de Quito, lo que se debe que el Distrito Metropolitano es un polo de desarrollo y atrae a población de afuera del cantón.

Bajo la prospectiva de este estudio es interesante observar que si bien con el incremento de la población vegetativa se eleva la demanda del líquido vital, la EPMAPS, no cuenta con las condiciones de dotar de servicios básicos a áreas marginales, cada vez que se necesita abastecer del líquido vital se requiere de fuentes más lejanas, lo cual implica la construcción de infraestructura que encarece el servicio.

Quito se abastece de cuatros sistemas hídricos principales que son: 1) El Atacazo-Pichincha- LLoa, que brinda 0,9 metros cúbicos por segundo y abastece del servicio al centro de la ciudad; 2) el Pita, que abastece 2,3 metros cúbicos por

segundo, para los sectores centro y centro sur; 3) el sistema Papallacta, con un caudal de 2.4 metros cúbicos por segundo, para el sector norte y los valles, así como 4) La Mica – Quito Sur, que abastece a todo el sector del Sur con un caudal del 1,1 metros cúbicos por segundo.

Dentro de quince o veinte años, con el índice de crecimiento de la ciudad, la demanda de agua será el doble y el aporte de la vertiente oriental será de más del 98%.

El sistema de alcantarillado de la ciudad de Quito es del tipo combinado, es decir que por el mismo conducto circulan las aguas de lluvia y las aguas servidas producto de las actividades humanas en los sectores urbanizados. La construcción, operación y el mantenimiento de la red están a cargo de EPMAPS-Q. La implementación de un sistema separado resulta en la actualidad impracticable por los costos económicos y ambientales que dicha medida significaría.

Cabe resaltar que los clientes quieren algo más que el servicio que se ofrece, también quieren ser bien tratados; en la EPMAPS debe existir una cultura orientada hacia la satisfacción del cliente, por lo que se debe empezar por capacitar al personal de la empresa, los cuales tienen la obligación de atender y resolver los problemas e inquietudes de los usuarios.

En función de la necesidad de lograr una mejora en la satisfacción al cliente y la reducción de la cartera vencida se realiza un Diagnostico y Elaboración de un Plan de Marketing en la Gerencia Comercial, para lograr un índice de satisfacción del cliente en el 98%.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

La historia del servicio del agua potable de Quito está ligada a la historia de la ciudad, incluso desde aquellos tiempos en que, antes de la conquista, era de nuestros antepasados aborígenes.

Entonces, la población se nutría de las aguas que bajaban desde el Pichincha en forma de quebradas, algunas de ellas alimentadas por los deshielos, que hoy por hoy son solo un recuerdo.

En la época colonial se dictaron normas que regulaban todo lo referente al agua. Es así que en el año 1535 el Cabildo de Quito tuvo la potestad de legislar sobre el uso de las aguas que descendían del Pichincha y las embalsadas en las lagunas con el fin de que no fueran utilizadas al azar ni al capricho de los dueños de las estancias.

En 1902, el Congreso de la República gravó con 5 centavos el consumo de cada litro de aguardiente y con 2 centavos por cada kilo de cuero de exportación, fondos que debían ser destinados al estudio del aprovisionamiento de agua y canalización de Quito. El 19 de mayo de 1906 fue creada la Junta de Agua Potable y Canalización de Quito, que se encargaría de las obras de agua potable y alcantarillado.

El desarrollo de la ciudad de Quito, durante el periodo 1925- 1940 fue asombroso, el cual debido a sus características topográficas se extendió hacia el norte. Las fuentes del Atacazo y del Pichincha se distribuían a través de la Planta Purificadora del Placer (construida en 1912) y de la Estación de Bombeo de El Sena.

En 1947, se dio un gran impulso a la solución de abastecimiento de agua con la construcción del Canal de Lloa, que aumentaría la entrada en 180 l/s a la Planta de El Placer.¹

1952 fue otro año importante en la historia del agua de Quito, pues la firma Harold Smith aconsejó al Municipio establecer tarifas, por primera vez, para obtener suficientes ingresos que permitirán atender los gastos de operación, mantenimiento y reposición de materiales.

El 23 de junio de 1960 el Consejo de Quito, con el alcalde Julio Moreno Espinosa a la cabeza, crea la Empresa Municipal de Agua Potable, para administrar el servicio de agua potable de la ciudad y parroquias del cantón, con el fin de asegurar su funcionamiento técnico y económico y facilitar las ampliaciones que exigía el incremento poblacional.

La construcción del actual sistema de alcantarillado de la ciudad de Quito se inició a principios del siglo XX en el centro histórico, al ser canalizadas las múltiples quebradas que cruzan la ciudad en sentido occidental-oriental. Mediante Ordenanza Municipal, de 15 de noviembre de 1962, se constituyó la Empresa Municipal de Alcantarillado, con personería jurídica propia y autónoma administrativa y patrimonial.

Actualmente las principales fuentes para Quito son las aguas lluvias, los páramos de la cordillera oriental y los deshielos de los glaciares de los volcanes Antisana (5.700 msnm) ubicado a 45 km al suroeste de Quito; Cayambe (5.790 msnm) localizado a unos 70 km al noroeste de la ciudad, y Cotopaxi (5.898 msnm), a 40 km al suroeste de Quito. La ubicación de estas vertientes refleja que la demanda de agua en la ciudad requiere de fuentes cada vez más lejanas, lo cual implica la construcción de infraestructura, como el Proyecto Ríos Orientales, para dotar de agua a Quito hasta el año 2060.

¹¡El Agua! Y Quito Julio Zary

En 1993 se fusiono la Empresa de Agua Potable con la Empresa de Alcantarillado, formando así lo que hasta pocos meses fuera la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito para dar paso el 5 de mayo del 2010 según el registro oficial 186 a la Empresa Pública Metropolitana de Agua y Saneamiento, denotando el reto que asume para descontaminar las quebradas y ríos del Distrito Metropolitano.

El Directorio de la actual EPMAPS-Q está conformado por el Alcalde de la Municipalidad del Distrito Metropolitano, quien lo preside, o su delegado; dos concejales nominados por el Consejo Metropolitano, con sus respectivos suplentes; un delegado por los trabajadores y empleados de la EPMAPS-Q y un suplente o delegado por los usuarios que es elegido por el seno del colegio electoral conformado por los presidentes de las juntas Parroquiales suburbanas y rurales del Distrito Metropolitano y su suplente.

El máximo organismo de decisión de la EPMAPS-Q está encargado de fijar las políticas de la Empresa, aprobar los planes estratégicos y operativos y de evaluar el cumplimiento de sus objetivos. El gerente general asiste a las reuniones con voz pero sin voto. El Secretario es nombrado de afuera de los miembros del Directorio, de candidatos propuestos por el presidente del organismo colegiado.

1.1 SERVICIOS

La Empresa de Agua Potable concede servicios domiciliarios de agua y alcantarillado a inmuebles ubicados en las áreas comprendidas por los perímetros de servicio de las localidades a su cargo y situadas sobre calles o vías públicas, en las cuales exista o puedan instalarse redes de agua potable y alcantarillado.

Los servicios se prestan con carácter de permanente a todos los predios destinados a vivienda, infraestructura, industrial, comercio, entidades oficiales y de servicio social; en forma temporal se dan para atender necesidades ocasionales o usos provisionales.

1.1.1 Descripción de los Servicios que brinda la Empresa

Los servicios domiciliarios se prestan por conexiones individuales para cada predio. En zonas económicamente pobres de desarrollo progresivo, el servicio de agua potable podrá darse colectivamente de modo provisional, por medio de surtidores (grifos públicos) o a través de tanqueros repartidores.

En casos especiales pueden suministrarse los servicios a conjuntos situados fuera del perímetro de servicio, que brinda la empresa

1.1.1.1 Potabilización

El agua cruda es potabilizada en doce plantas de tipo convencional (mezcla rápida de coagulante con el agua natural, floculación, sedimentación, filtración y desinfección). Las más importantes, que en conjunto tratan más del 90% del caudal total suministrado, son las plantas de Bellavista, Puengasi, Noroccidente y el Placer.

En lo referente al servicio brindado a las parroquias rurales, la situación es dispar, puesto que en algunas el abastecimiento es aceptable siendo necesario solo ejecutar las obras de expansión y en otros casos se debe al déficit de fuentes de abastecimiento.

1.1.1.2 Alcantarillado

El sistema de alcantarillado de Quito es de tipo combinado puesto que la conexión y el transporte de afluentes se hace en forma conjunta para aguas servidas y lluvias, en el cual los afluentes descargan en cuerpos receptores, directamente por medio de interceptores, sin ningún tipo de tratamiento de depuración, originando inconvenientes en determinadas zonas de la ciudad, en especial las que por encontrarse en la vía pública tiene fácil acceso del ciudadano por lo que se taponan (sumideros, rejillas, tapas de pozos de inspección, entre otras.) produciendo inundaciones.

1.1.1.3 Saneamiento

Su accionar está relacionado con captar aguas residuales y lluvias de la ciudad, para luego ser tratadas o saneadas (piscinas de oxidación, pozos sépticos y otros).

1.1.1.4 Energía Eléctrica

Desde el inicio de la presente década, la empresa ha venido desarrollando proyectos de generación hidroeléctrica mediante el aprovechamiento de los desniveles entre las captaciones y las plantas de potabilización de agua cruda. Las centrales hidroeléctricas: Recuperadora y El Carmen son los proyectos de generación más importantes, con potencias nominales de 14,32 MW y 8,4 MW respectivamente.

La producción de energía eléctrica se destina principalmente al autoconsumo de las estaciones de bombeo del Sistema Papallacta, en tanto que los excedentes son entregados para su comercialización en el mercado. La delimitación con el mercado es el denominado punto de frontera y está estrechamente vinculado con los permisos de generación. Las centrales hidroeléctricas Recuperadora y El Carmen poseen contratos de permiso para autogeneración y generación de energía eléctrica respectivamente, otorgados por el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC.

1.1.2 Cobertura de Agua en las zonas Urbanas y Rurales

Quito actualmente cuenta con una cobertura del 97.3 % de agua potable en la ciudad y alrededor del 90% en parroquias rurales. En promedio, 96 % en todo el Distrito metropolitano.

El 2.7% de la ciudad que no cuenta con agua potable se encuentra en los barrios que están fuera del límite urbano, áreas de protección ecológica y lotes que no están legalizados.

1.1.3 El agua para potabilizar de donde se extrae y donde se procesa.

En 1912 Quito era una ciudad de alrededor de cien mil habitantes, extendida entre la estación del ferrocarril de Chimbacalle y la avenida Colón. Las conexiones domiciliarias de agua eran un privilegio de poquísimas familias que podían pagar los canales e instalaciones necesarias.

La gran mayoría de la población tomaba el agua para consumo de grifos públicos, piletas instaladas en las plazas, fuentes dispersas y quebradas que traían el agua del Pichincha. El traslado del agua a las casas se seguía realizando a lomo de humildes aguateros indígenas mal pagados y humillados. En ese año entraron en funcionamiento los tanques de El Placer, que únicamente filtraban el agua; solo en 1957 se convirtieron en la primera planta de tratamiento de agua potable de la ciudad.

Han pasado más de cien años y ahora somos alrededor de dos millones ciento ochenta y un mil ochocientos siete hab, según proyecciones del INEC. La planta del Placer sigue proporcionando al agua al centro de Quito, pero ha tenido que construirse otras – Puengasí (1977) Bellavista (1990), El Troje (2000)- para garantizar que el 97.3 % de la población de esta larga ciudad abrazada por la Cordillera de los Andes tenga agua suficiente y de buena calidad.

GRÁFICO N°1 PROCESO DE CAPTACIÓN, POTABILIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN



Fuente: Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de Quito

1.1.4 El sistema de Alcantarillado, que sistema utiliza de aguas lluvias y aguas servidas

Como se anotó la construcción del actual sistema de alcantarillado de la ciudad de Quito se inicia a principio del siglo XX en el centro histórico, al ser canalizadas las múltiples quebradas que cruzan la ciudad en sentido occidente-oriente.

La ciudad está asentada en una planicie alargada al pie del volcán Pichincha y está atravesada por un sistema de quebradas que nacen en las laderas del volcán, cruzan la ciudad en sentido transversal y descargan en la Quebrada El colegio y en el río Machangara.

La topografía de la zona determina la existencia de cuatro cuencas bien definidas, que direccionan el drenaje de sus aguas hacia cuerpos receptores distintos a saber:

- **Cuenca del Río Machangara.-** Ubicada al Sur de la ciudad. Tiene aéreas de aportación de las laderas del Pichincha, de las partes bajas y de las laderas del sur oriente de la ciudad. Esta cuenca tiene muchas descargas dispersas a lo largo del cauce del río Machangara. Por su extensión tiene varias subcuencas que descargan en forma independiente al río, cada uno con su colector principal, por lo que se puede hablar de un colector matriz de esta cuenca.
- **Cuenca del Colector Anglo French.-** Ubicada al centro de la ciudad. Tiene aéreas de aportación de las laderas del Pichincha, de los sectores bajos y de las colinas orientales de la ciudad. Todas las aguas de esta cuenca confluyen en la quebrada Anglo French en el sector de la Vicentina. Esta quebrada descarta sus aguas al río Machangara.
- **Cuenca de la Quebrada El Batán.-** Ubicada al centro y norte de la ciudad. Tiene áreas de aportación de las laderas del Pichincha, de los sectores bajos y de las colinas orientales de la ciudad. Todas las aguas de esta cuenca se concentran en el único punto de desfogue en la quebrada El

Batan junto a la vía que conduce a Tumbaco. Esta quebrada descarga al río Machangara en el sector de Guapúlo.

- **Cuenca de la Quebrada El Colegio.-** Ubicada al extremo norte de la ciudad. Tiene áreas de aporte de las laderas del Pichincha, de los sectores bajos y de las colinas del Nor-Occidente de la ciudad. La mayor parte de las aguas de esta cuenca llegan a una descarga de la Quebrada El Colegio ubicada en la intersección de esta quebrada con la Avenida mariscal Sucre. Algunos sectores de esta cuenca aportan a esta misma quebrada pero aguas abajo de la descarga indicada, a través de la Quebrada Parcayacu que fluye entre las instalaciones del nuevo Quito Tennis, Golf Club y del Colegio Militar Eloy Alfaro. Otros sectores adicionales aportan a las Quebrada Carretas que descarga posteriormente a la Quebrada el Colegio. Aguas abajo, la Quebrada del Colegio es conocida también como el río Monjas, río Villorita o río Pusuqui y finalmente aporta al río Guayabamba.²

Al momento no se aplica ningún tipo de tratamiento a las descargas del sistema de alcantarillado de Quito, pero se ha planificado y se ha iniciado la construcción de un sistema de interceptores sanitarios y emisarios que mediante un sistema de estructuras de separación de caudales permitirá conducir las aguas servidas hasta plantas de tratamiento en puntos periféricos de la ciudad y volcar los excedentes de aguas de lluvia al río Machangara.

Gran parte de los colectores principales ha sido construido en el cauce de las quebradas, pero como el trazado actual de las calles no sigue la dirección de los cauces rellenados, muchos colectores están ubicados actualmente en propiedades particulares, incluso bajo edificaciones de distinto tipo. Durante periodos de lluvia intensa, debido a la topografía existente, la ciudad tiene problemas de inundación temporal en sitios puntuales.

Hay tramos de los cuerpos receptores que han sido invadidos y ya no queda espacio para la circulación de agua ni para la implementación de obras de

²Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EMAAP-Q

mejoramiento. Hay sectores donde se utilizan las aguas servidas para riego de cultivos principalmente hortícolas.

La diferencia en la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado ha sido notablemente desde la fusión en el año 1995 entre la antigua Empresa Municipal de Alcantarillado (EMA) y la antigua Empresa Municipal de Agua Potable (EMAP) para formar la empresa Metropolitana de Alcantarillado y agua potable de Quito (EMAAP-Q) actualmente es la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS-Q)

Parroquias

Los sistemas de alcantarillado de las parroquias son en su mayoría de tipo combinado. Las aguas lluvias llegan a las redes a través de los sumideros, que se encuentran ubicados en las calles y están conformados por rejillas con su respectivo pozo: además ingresan en la red, a través de las conexiones domiciliarias, las aguas procedentes de patios, así como las aguas servidas evacuadas de baños y cocinas.

A las redes de alcantarillado llegan igualmente aguas de infiltración, en volúmenes que dependen del nivel freático, del tipo de suelo, del material y tipo de juntas de conductores, así como aguas provenientes de las fugas de los sistemas de agua potable, que constituyen un flujo permanente.

1.1.4.1 Que tipo de tratamiento se utiliza para las aguas servidas

El atraso de cinco décadas que lleva Quito, no permitieron que se desarrolle adecuadamente una intervención para la descontaminación y tratamiento para las aguas residuales. Vida para Quito inicia un proceso, a través de la construcción de interceptores.

Actualmente la empresa de Agua potable y Saneamiento ha contratado una asociación de consultoras conformadas por una alemana y una ecuatoriana para

realizar los estudios de factibilidad y llegar al diseño definitivo de todo el sistema de intercepción y el tratamiento de las aguas residuales. Es un proceso largo debido a que durante 50 años Quito ha utilizado sus ríos y quebradas como cloacas abiertas, es decir descargando aguas servidas sin tratamiento.

1.1.4.2A futuro cuáles serán las fuentes de aprovisionamiento

En el último estiaje que se atravesó, de casi ocho meses sin lluvia se nos planteó la necesidad inmediata de ampliar el sistema de abastecimiento de agua potable, incrementando las fuentes de agua, al igual que la capacidad de conducción, tratamiento y distribución para no tener problemas a futuro. El gran proyecto Ríos Orientales pretende llegar a un caudal de abastecimiento de 17 metros cúbicos por segundo, por su alto costo, superior a los 1000 millones de dólares, la Alcaldía ha decidido ejecutarlo por etapas, según las necesidades de agua potable de Quito e hidroelectricidad.

1.1.4.3 ¿Qué tipo de tratamiento de aguas servidas implementaran?

Existe un plan para la descontaminación de los ríos y quebradas de Quito, que también se realizara por etapas. Durante la próxima década se invertirán en este plan alrededor de 420 millones de dólares, para interceptores, líneas de impulsión, de bombeo y la futura planta de tratamiento de aguas residuales. En el primer quinquenio se invertirán alrededor de 75 millones de dólares para completar todo el esquema de interceptores en la ciudad y dejar saneados los ríos.

Existen proyectos de construcción de nuevos colectores para evitar inundaciones, ampliar las redes de alcantarillado y agua potable y optimizar la empresa.

1.2 EL PROBLEMA

Hay que señalar, que no existe realmente una lista universal en cuanto a las prestaciones que deben ser obligatoriamente consideradas como servicios públicos. Ya que la categorización de un servicio a público, depende de los

objetivos del Estado, de la situación socio – histórica de las sociedades y de los requerimientos de éstas.

En términos técnicos, los servicios que generalmente se consideran como públicos son aquellos que se suministran por medios de cables, tuberías o vías, como por ejemplo el gas, la electricidad, el agua potable, el alcantarillado, los ferrocarriles, las comunicaciones, etc. De una forma muy amplia se puede señalar que la calificación de servicio público para un servicio, implica un compromiso de abastecimiento ininterrumpido, así como una preocupación pública del normal desenvolvimiento de la actividad, que solamente se obtendrían mediante el cambio de mentalidad, disposición, a través de un nuevo plan Estratégico y un Plan de Marketing de servicios.

Por último señalar que el Estado no crea un servicio público con fines de obtener una renta económica, sino para satisfacer el interés general.

CUADRO N° 1 MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

| PRINCIPIOS | HECHOS | PROBLEMA |
|-------------------------|---|--|
| TECNOLOGÍA | La EPMAPS cuenta con tecnología de punta, para incrementar la productividad y eficiencia de los empleados, así como para mejorar las plantas de tratamiento, actualmente la empresa es considerada como una de las mejores empresas de Agua Potable de Latinoamérica. | El problema radica en que el personal no cuenta con la suficiente capacitación o ayuda para poder manejar tecnología de punta, lo que representa una pérdida o mala inversión y además el cliente interno se resiste al cambio |
| NATURALEZA | El calentamiento global ha incidido en glaciales, ríos y océanos, ocasionando que la reserva de agua apta para el consumo humano sea escasa cada vez más, | Ecuador no está exento de los problemas climáticos, a pesar de estos inconvenientes el hombre ha hecho y sigue haciendo mal uso del líquido vital, ocasionando que el agua se lo traiga de sitios cada vez más lejos, incrementando los costos. |
| POLÍTICA | Dentro de la sociedad ecuatoriana la política juega un papel negativo en la lucha de poderes que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de las empresas públicas y Municipales. | La cultura burocrática clásica de la administración pública y municipal se refleja en el mal servicio a los usuarios esto se debe al ingreso de personas no capacitadas y no bien seleccionadas, ocasionando malestar en clientes externos. |
| SOCIAL | El crecimiento vegetativo acelerado poblacional de la ciudad Metropolitana | El crecimiento poblacional en el Distrito Metropolitano ha llevado a que se produzca invasiones en lugares poco seguros y escasos de servicios básicos. Lo que ha traído como consecuencia las conexiones clandestinas con pérdidas para la empresa. |
| COMERCIALIZACION | La promoción de productos y servicios utilizando medios informativos para comunicar a los usuarios acerca de los nuevos | La falta de comunicación de los productos y servicios que presta la EPMAPS no es solo falta de programación comunicacional |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| | servicios que ofrece la empresa, así como el cobro, de conexiones, instalaciones de medidores, cortes, facturación entre otros, funciones que cumple la Gerencia Comercial | sino la falta de apoyo por parte de la secretaría de Comunicación del Municipio, en autorizar las iniciativas de manejo de imagen como promoción de la institución en estudio. |
| FINANCIEROS | Actualmente la empresa tiene compromisos de pago con el BID, GAF para financiar proyectos de saneamiento y alcantarillado. La empresa actualmente tiene cuentas por cobrar de más del 45% | El porcentaje de cartera vencida es demasiado elevado produciendo un estancamiento de inversiones para la comunidad, que se reflejarían en un mejor servicio. |
| DIRECTIVO/ GERENCIAL | El Directorio de la EMPAPS está conformado por el Alcalde de la Municipalidad del Distrito Metropolitana, quien lo preside, o su delegado; dos concejales designados por el Consejo Metropolitano, con sus respectivos suplentes; la Secretaria o el Secretario de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, o su delegado; la Secretaria o el Secretario de Territorio, Hábitat y vivienda, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, o su delegado(a). | La empresa al estar bajo la directiva y mando de personal del Municipio, le impide desarrollar ciertas actividades que benefician a la ciudadanía Metropolitana, deteniendo algunos proyectos de la empresa que los implementa muy lentamente. |

Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

1.2.1 Problemas observados en el Distrito Metropolitano de Quito

- El 3% de las urbanizaciones aprobadas por el municipio no cuentan con el servicio de agua potable.
- Existen invasiones en las estribaciones de las elevaciones del Pichincha y otros, que no han sido atendidas por la empresa de Agua Potable y saneamiento, provocando en las partes bajas de la ciudad un rompimiento del alcantarillado.

- Los asentamientos humanos en áreas protegidas como efecto de invasiones provocan deslaves que afectan el servicio de agua potable y alcantarillado.
- Los colectores de aguas negras y aguas lluvias fueron construidas hace mucho tiempo atrás provocando hundimientos de los suelos y ruptura del tendido de redes de agua potable.
- Los derrumbes por la construcción de vías periféricas a la ciudad afectan el sistema de redes de agua potable y alcantarillado.

1.2.2 Problemas observados en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento

- La atención al cliente externo por parte del cliente interno no es el apropiado
- No cuentan con un manual de procedimiento para atención al cliente externo
- No existen procedimientos adecuados para una aplicación correcta y evitar que se repitan los reclamos frecuentes, y poder resolverlos en menor tiempo posible.
- Los funcionarios que atienden directamente al público no tienen la suficiente capacitación en los servicios que presta la empresa como de igual forma no saben dar una adecuada información que satisfaga las inquietudes y problemas del cliente.
- No existen verdaderos balcones de servicios al cliente en sitios estratégicos en el Distrito Metropolitano de Quito, reduciendo de esta forma afluencia en un solo lugar, facilitando así al cliente comodidad y tranquilidad.
- No cuentan con una estrategia de comunicación adecuada con los usuarios.
- Los productos que ofrecen al consumidor no son difundidos adecuadamente por consiguiente no cuentan con la acogida que se espera.

1.3 EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Realizar un Diagnóstico y elaborar un Modelo del Plan de Marketing de Servicios para la Gerencia comercial de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, que permita optimizar la gestión empresarial del sistema comercial, mejorando la calidad de atención al cliente interno y externo.

Con un análisis adecuado del Marketing de Servicios en las diferentes aéreas de la Gerencia Comercial se busca dar un valor agregado al usuario en el servicio al cliente, recuperando o afianzar la credibilidad y confianza borrando aquellos mitos que las empresas públicas no tienen un adecuado servicio al cliente.

El planteamiento de una estrategia de Marketing de Servicios al Cliente en la empresa, reflejara lo posición que tiene esta ante los clientes internos y externos, lo que permitirá crear un ambiente de trabajo acorde con las expectativas del usuario, logrando dirigirse a un mercado competitivo.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y saneamiento requiere con urgencia contar con una gestión Comercial que implemente un plan de marketing de servicios que permita agilizar el proceso de atención al cliente para el normal funcionamiento de la Institución. Debemos señalar que de los índices comerciales con los que cuenta la empresa en estudio actualmente son el resultado del índice de cobranza y la insatisfacción del cliente que requiere más atención y gestión de mejora.

Los problemas específicos que se ha podido detectar en la EPMAPS y que es motivo del presente estudio, radican en la Gerencia Comercial, en general las falencias que se encuentran son: la falta de capacitación continua al personal, no existe un sistema adecuado de selección de personal, no existe un plan comunicacional informativo para los usuarios, insatisfechos del cliente y la cartera vencida que es superior al 45% de su ingresos.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El acelerado crecimiento de los asentamientos humanos y de sus subsistemas de progreso, ha traído como consecuencia la necesidad de implementar nuevas redes de alcantarillado así como ampliar y mejorar los existentes, esto implica tener mejor infraestructura, tecnología de punta y personal calificado para poder resolver las inquietudes y problemas de los usuarios reales y potenciales.

Actualmente la empresa no tiene una infraestructura adecuada para atender y recibir a los clientes zonificadamente y el personal que se encuentra en el área comercial no cuenta con la capacitación o predisposición para poder resolver los problemas que aquejan al consumidor. Para lo sostenibilidad de la Empresa es necesario manejar políticas adecuadas de atención al cliente que permitan el buen desempeño empresarial.

La EPMAPS debe contar con una gestión Comercial que permita agilidad en los procesos de facturación, conexiones, cortes, cobranzas siendo estos el cuello de botella de insatisfacción del cliente que se da en cada petición del usuario, otro proceso de gestión que hay que mejorar es la recuperación de la cartera vencida representando este el 45%, el cliente tiene la facilidad, mecanismos y forma de pago, pero aun así se encuentra en mora, retrasando de esta forma los proyectos que la empresa tiene para mejorar los servicios que la empresa entrega.

La EPMAPS cuenta con servicios que ayudan a la economía y comodidad del cliente como por ejemplo el plomero amigo proyecto que se está llevando desde hace dos años, es una propuesta de la empresa para poder arreglar las fugas de agua de una manera eficiente daños ocasionados por tuberías viejas y otras, este proyecto no ha tenido la acogida que se esperaba por falta de promoción comunicacional son muy pocos los usuarios que tiene conocimiento de este servicio, esto se debe que el departamento de Comunicación se enfoca específicamente en la imagen del señor Gerente y no en la comercialización de los productos o servicios que da la empresa.

1.6 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es el impacto que trae consigo la carencia y la falta de un Plan de marketing de servicios en los funcionarios que forman parte de la EPMAPS?. Es la falta de un rumbo, por donde debe ir la empresa de Agua Potable de Quito.

¿Cuáles son los principales factores que se deben considerar para llegar a un adecuado proceso de Satisfacción al cliente? Considerar al cliente como lo primero, alguien que siempre tiene la razón, tratado como ser humano de calidad.

La falta de procesos estandarizados, ¿de qué manera afecta a la eficiencia de los resultados planteados en la EPMAPS?. La sistematización permite a una empresa nivelar los conocimientos de sus funcionarios sin importar los años de servicios así como mantener actualizados en conocimientos a sus empleados.

¿La ausencia de objetivos estratégicos, de qué forma afecta la optimización de los aspectos de satisfacción del cliente, recursos humanos? El objetivo General de la empresa en estudio debe contar con objetivos específicos en cada uno de las gerencias, lo que permitirá la optimización de recursos humanos económicos.

¿Cómo la falta de metas y objetivos departamentales de la Gerencia Comercial puede afectar la competitividad en el servicio recibido por el usuario? Un diagnóstico a medias no permite determinar claramente las metas que debe llegar una institución

¿En qué medida una herramienta gerencial como el Plan de Marketing de Servicios permitirá mejorar la gestión de calidad de servicios? Si no se cuenta con un buen estudio de marketing no se podrán cumplir con las metas y objetivos institucionales

1.7 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.7.1 Objetivo General

Desarrollar en la empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y saneamiento del Distrito de Quito un Diagnostico y Plan de marketing de servicios que se refleje en una buena atención al cliente externo, para reducir la cartera vencida hasta finales del año 2017 de manera que contribuya al logro de su misión y visión institucional.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, a través de una matriz de evaluación de Factores Interno y Externos.
- Desarrollar un diagnóstico de la Gerencia Comercial para la medición de satisfacción de los servicios que presta la empresa en estudio.
- Realizar un análisis de los indicadores para medir la eficiencia y satisfacción de los clientes internos y Externos.
- Diseñar un Plan de Marketing de servicios para la Gerencia comercial, con la finalidad de recuperar la imagen, confiabilidad, credibilidad y seguridad en la EPMAPS.

1.8 JUSTIFICACION

1.8.1 Justificación Teórica

Este diagnostico y la elaboración de un plan de Marketing de la EPMAPS es un aporte teórico, ya que el estudio y la investigación permite modificar el planeamiento actual, convirtiéndole en un sostén científico, para el funcionamiento

exitoso de la empresa en estudio así como para los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado, por lo que se torna indispensable un análisis teórico detallado de conceptos.

1.8.2 Justificación Práctica

Esta investigación constituye un aporte al usuario de los servicios que presta la EPMAPS para que en forma organizada, se le permita optar por un financiamiento internacional a abajas tasas de interés de esta manera mejorar la calidad de servicios así como incrementar su cobertura, en muchos casos los clientes del agua potable no se han preocupado por pagar oportunamente los valores correspondientes al consumo de agua potable y alcantarillado, lo que pone en peligro a la empresa en estudio. Adicionalmente no se dispone en buen porcentaje de un buen recurso humano motivado y capacitado, por lo que al tener un Plan de Marketing de servicios se podrá contar con una herramienta que les permita mejorar su calidad.

1.8.3 Justificación relevancias sociales

Quito es una ciudad privilegiada, en cuanto a los servicios básicos que dispone, es una de las ciudades mejor servidas, con vastas redes de agua potable y alcantarillado, que llegan a cubrir casi el ciento por ciento de las necesidades del Distrito Metropolitano, contrario a lo que ocurre en otras ciudades del país y de otros continentes que aun sufren un grave déficit en este aspecto.

Los beneficiarios de este servicio básico, a más de recibir en su hogar un agua de calidad, el usuario exige un buen servicio y trato por parte del empleado cuando se dirige a ellos por cualquier duda o sugerencia que tenga.

Este análisis de mejoramiento del servicio beneficiara a la ciudadanía de Quito obteniendo un grado de satisfacción alto por el servicio y agilidad en los trámites realizados en la empresa.

1.9 HIPÓTESIS

1.9.1 Hipótesis o Idea a Defender

Es factible implementar un Plan de marketing de servicios con un nuevo Plan Estratégico, seleccionando bien a los nuevos funcionarios que den una buena atención al cliente permitiendo una buena comunicación externa, con lo que obtendrá una empresa Pública de Agua Potable eficiente que brinde servicios adecuados a los usuarios.

1.9.1.1 Hipótesis complementaria o particular

- Si se brinda servicios de asistencia técnica en problemas definidos se mejorara el nivel técnico.
- Si se mejora la atención al cliente, se reduce los tiempos en trámites burocráticos, agilizando los procesos de instalación de medidores, rectificación de toma de lecturas entre otros.
- Si implementamos una adecuada selección de personal, se contara con empleados eficientes, lo que se reflejaría en la satisfacción del cliente externo.
- Si difundimos los servicios, productos y noticias que brinda la EPMAPS se mejorara la imagen de la empresa.

1.9.2 Variable Independiente

1.9.2.1 Naturaleza.- por su sistema montañoso y el clima que tiene la Sierra ecuatoriana ha sido causante de fenómenos naturales como: Inundaciones, Sismicidad, sequias, contaminación de aguas, la situación de emergencia originada por la falta de infraestructura de riego que por el impacto de la

deforestación han propiciado una disminución de las precipitaciones afectando en el verano con una disminución del nivel de agua.

1.9.2.2 Económico.- la crisis económica de los últimos años ha generado una emigración hacia los países europeos , buscando una mejor situación económica, permitiéndoles ayudar a sus familias que se encuentran aun en el país: esto permitió en su tiempo ayudar a su familiares cubriendo con la necesidades básicas, actualmente la economía de países Europeos no han beneficiado al emigrante con sus políticas de impuestos, obligando al emigrante regresar a su ciudad de origen, con el retorno de la gente aumentara el consumo creando consumidores potenciales al realizar viviendas propias.

1.9.2.3 Cultura.- La cultura burocrática clásica de la administración pública establece una relación comercial básica de funcionario a cliente. El cliente se ha mantenido por un buen tiempo como anónimo y conformista con el servicio y producto que recibe de las empresas públicas, en los últimos tiempos el consumidor se a culturizado y globalizado exigiendo cambios en servicios y productos que se ofrezcan haciendo así más competitivo a las empresas públicas.

1.9.3 Variable Dependiente

La empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPITULO II

2 EL MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO REFENCIAL

Según Ros Jay. Para realizar un plan de marketing se debe partir de un diagnóstico para conocer ¿Dónde se encuentra? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Cómo hará para llegar?

Según Jerome McCarty y William Perreault para un enfoque global el Marketing, la Planeación estratégica y el Marketing unidas es la manera de realizar una labor excelente para satisfacer a los clientes, tomando en cuenta que ellos son el pilar fundamental de toda empresa. La formulación de un modelo general del proceso de planificación estratégica de marketing ayuda organizar e integrar todos los contenidos.

Hoy en día debido a los cambios a los que está sometido el sector público, por la entrada en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador del gobierno de la revolución ciudadana: las entidades y organismos de todas las funciones del Estado, están obligadas a incorporar nuevos procesos y herramientas de mejora administrativa, para dar respuesta a las demandas de la mayoría de ecuatorianos. En el libro “Gerencia Pública Integral” por Francisco Silva García se expone herramientas técnicas, sugerencias y modelos aplicables a las entidades públicas ecuatorianas, como ayudas para mejorar en función del contexto de la realidad de las mismas como es el caso de la empresa en estudio.

En el aspecto de publicidad William E. Arens recalca que es un aspecto fundamental que la publicidad desempeña en el proceso de la comunicación, es la manera en que funciona como elemento del proceso de marketing, la influencia de la economía en la evolución de la publicidad y el impacto global que la esta ejerce sobre la sociedad en la cual se opera. Estos aspectos fundamentales sientan las bases para el estudio más detallado que se incluye más adelante.

Donde se encuentra se refiere a la información sobre los servicios que presta la EPMAPS, los clientes actuales y potenciales así como la información sobre la empresa.

Una de las cosas que hará al determinar su posición actual es analizar las limitaciones.

Hacia donde se dirige, para conocer esto, se requiere identificar los factores de éxito establecer sus objetivos y realizar prevención de ventas.

La empresa en estudio tiene fijado una meta, en otras palabras debe exponer como va a planificar dichas metas, cuando llega a este punto se debe realizar una estrategia de marketing.

Debemos concretar cómo alcanzar cada uno de los objetivos y considerar:

- Que haremos para alcanzar con precisión cada uno de los objetivos,
- Con que frecuencia se harán, cuanto nos va a costar,
- Qué resultados se espera de esta acción.

El plan de marketing nos da muchos beneficios entre los que podemos citar:

- Muestra cosas que antes desconocíamos;
- Ayuda a centrar la atención en aspectos que, sin él, pasarían desapercibidos;
- Ayuda a prevenir errores;
- Permite determinar cuáles son los factores claves para el éxito;
- Permite establecer objetivos claros; y ,
- Implica que el que va a ejecutar el Plan de Marketing, puede saber cómo alcanzar los objetivos planteados.

Estos beneficios son motivo suficiente para que el proceso de diseñar el Plan de Marketing valga la pena.

El plan de marketing se supone que una vez elaborado servirá para utilizarlo mostrándole al cliente externo de la empresa.

De igual manera podría utilizarse como herramienta de gestión empresarial. Al revisarlo con frecuencia le ayudara a descubrir por qué las cosas han ido mal de modo que pudiera realizarse una prognosis.

En resumen el plan de marketing consta de dos partes:

- 1.- Formular las preguntas oportunas; y,
- 2.- Encontrar las correspondientes respuestas.

Preguntas para determinar donde se encuentra la empresa.

- ¿Qué servicios entrega la empresa que se está analizando?
- ¿Cuáles son los clientes actuales y potenciales; y?
- ¿Preguntas acerca de la empresa?

Servicios que entrega la empresa que es exactamente lo que vende.

Describe exactamente el alcance del servicio, así como cada una de las variables de los que depende.

Las preguntas acerca de los tipos de servicios que vende pueden ser:

- ¿Qué servicios vende?
- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿De dónde viene las materias primas e insumos?
- ¿La calidad de los suministros es suficiente para los clientes?
- ¿Los insumos llegan con la puntualidad necesaria para poder atender adecuadamente en el tiempo previsto?

Preguntas acerca de las ventas del servicio:

- ¿Cómo abastecer del líquido vital a los clientes?
- ¿En qué forma llega al cliente el servicio?
- ¿Es de fácil acceso; y?
- ¿Será fácil incrementar el servicio?

Los clientes actuales y potenciales preguntas:

- ¿Quiénes son?, ¿Dónde viven?,
- ¿Qué ingresos tienen?,
- ¿Cuáles son las demandas del servicio?,
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar?,
- ¿Pagarán más sí el servicio es de calidad?
- ¿El servicio se promociona en ferias?

Preguntas acerca de la actitud de los clientes hacia el servicio:

- ¿Qué le gusta del servicio?
- ¿El servicio post venta?
- ¿Calidad?
- ¿Qué le disgusta del servicio?

Limitaciones:

- Costos elevados;
- Gastos generales elevados;
- Falta de flexibilidad;
- Comunicación interna poco desarrollada;
- Personal poco motivado;
- Personal poco calificado;
- Conocimiento limitado del servicio;
- Poco conocimiento de los clientes, poco potencial financiero; y,
- Equipo informático anticuado.

Amenazas

- Se requiere de una legislación que sea favorable;
- Aumento de precios de los insumos para brindar los servicios; y,
- No hay incentivos para retener a profesionales capacitados.
- Variabilidad a cambios políticos en el gobierno seccional
- Falta de políticas claras
- Falta de información del entorno
- Exigencia de mejores servicios por parte de los beneficiarios.
- Poca credibilidad de los Usuarios en los cambios que requiere la Empresa.

Fortalezas

- Costos bajos;
- Buena flexibilidad;
- Buena comunicación interna;
- Personal motivado;
- Personal calificado;
- Buena conocimiento del servicio;
- Solvencia en las finanzas; y,
- Equipo informático sofisticado.

Oportunidades

- El mercado se encuentra en expansión;
- Se cuenta con una legislación favorable para la empresa;
- Disponibilidad de las materias primas;
- Existen ferias que se pueda participar con éxito; y,
- Se incorpora personal calificado.
- Demanda de nuevos servicios
- Interés internacional para financiar proyectos de Agua Potable y Alcantarillado

Encontrar las respuestas, al momento se dispone una larga lista sin respuestas por lo cual es necesario buscar dichas respuestas, algunas de ellas son difíciles de encontrar, hay tres fuentes a las que se puede acudir para dar respuesta a estas preguntas:

Información de fácil acceso,

- Bibliotecas;
- Prensa especializada; y,
- Departamentos de la EPMAPS.

De sus clientes:

- Hablar con los clientes cara a cara; y,
- Realizara entrevistas.

Otra gente

- Proveedores y directivos de la empresa,

Los objetivos

- Identificar factores claves de su éxito;
- Establecer objetivos; y,
- Realizar una prevención de ventas.

Factores claves del éxito.- Es necesario realizar una lista de los factores claves para el éxito de la empresa.

- Mejorar los servicios a los clientes externos;
- Acortar tiempo de reclamos;
- Mejorar la calidad del servicio; y,
- Mejorar el servicio post venta.

Establecer los objetivos.- Establecer prioridades, algunos objetivos pueden conseguirse sin necesidad de invertir dinero.

Aplicar la matriz de valorización para obtener áreas críticas, analizar las áreas críticas y determinar objetivos de mediano y corto plazo.

Provisión de ventas.- Para lo cual es necesario recoger información y hacer una proyección en base a los años pasados.

Convertir los objetivos en planes de acción.- Es necesario examinar los objetivos, considerar los aspectos prácticos seleccionar la mejor ruta.

Cuatro áreas principales del marketing

- Incrementar el conocimiento de su empresa y sus servicios;
- Incrementar la satisfacción al cliente;
- Generar una mayor facturación; y,
- Incrementar el conocimiento y su mercado.

Incrementar el conocimiento de su empresa y sus servicios.- Para esto requerimos lo siguiente:

Publicidad:

- Prensa nacional y local;
- Prensa especializada, radio y televisión;
- Comunicados de prensa;
- Ferias;
- Hoja informativa dirigida a los clientes; y,
- Acontecimientos especiales.

Incrementar la satisfacción al cliente

- Mejorar la atención al cliente;
- Realizar actividades con los clientes;
- Proporcionar los usuarios un punto de contacto con nuevos centros de atención al cliente;
- Mejorar el reparto del líquido vital;
- Mejorar la calidad del servicio;
- Incrementar el servicio post venta; y,
- Mejorar la exactitud de las facturas.

Generar una mayor facturación

- Presentar nuevos servicios complementarios;
- Centrar la atención en el servicios de agua potable y alcantarillado; y,
- Abrir nuevos centros de atención al cliente.

Incrementar el conocimiento y su mercado.

- Realizar encuesta a los clientes;
- Organizar foros para sus clientes;
- Dirigir su propia investigación; y,
- Analizar la información de proveedores.

Confeccionar el plan

- Reunir todos los datos y repasar el plan en su conjunto;
- Determinar el contenido;
- Planificar el diseño y su composición; y,
- Redactar el plan.

2.1.1 Marco Teórico

Los servicios básicos de agua potable y alcantarillado para cada una de las localidades o población del Ecuador (al Menos en las capitales de provincia) están ofertados por empresas municipales en su mayoría,

Consultando en Internet, así como también en varios centros de investigación, relacionados con el sector de saneamiento ambiental y los archivos de varias Institucionales de educación Superior Locales de calificación A, B, C, la autora del presente estudio no ha encontrado trabajos relacionados con la temática a ser estudiada.

Es necesario aclarar que la autora de la presente tesis, conoce de la temática del plan de marketing de servicios, así como también de manera directa la EPMAPS. De lo que he podido investigar en nuestro país, las instituciones que se encargan del abastecimiento y comercialización del agua potable y alcantarillado, están enfocados a la creación de infraestructura y diseños de pequeños y grandes proyectos, entre los que tenemos: sistemas de captación de agua cruda, conducción de esta hacia las plantas de tratamiento, extensión de redes de distribución y no se plantea como estrategia, o visión la implementación de un Plan de Marketing de servicios, debido a que únicamente enfocan el problema hacia el cumplimiento con la demanda que requiere la población, sin tomar en cuenta el grado de satisfacción que se lleva el usuario al ser entendido por personal poco calificado.

2.1.2 Marco Conceptual

Agua potable.- Es el agua que reúne los requisitos que la hacen apta para el consumo humano, debe estar exenta de organismos capaces de provocar enfermedades y de elementos o sustancias que pueden producir efectos, fisiológicos perjudiciales, y debe cumplir con los requisitos que definen las Normas de Agua Potable.

Alcantarillado.- Sistemas de obras para la recolección, conducción y disposición final de las aguas residuales o aguas lluvia.

Alcantarillado combinado.- Sistemas de obras para la recolección, conducción y disposición final tanto de las aguas residuales como de las aguas de lluvia en conjunto.; sin separar aguas lluvias de aguas residuales.

Alcantarillado de aguas de lluvia.- Sistemas de obras para la recolección, conducción y disposición final de las aguas de lluvia.

Alcantarillado sanitario.- Sistema de obras para la recolección, conducción y disposición final de las aguas residuales. ³

Conexión en Servicio.- Es aquel que tiene agua potable con medidor o sin medidor, y son considerados clientes de la Empresa Pública Metropolitana de Saneamiento y Agua Potable, y se factura los consumos mensualmente. ⁴

Conexión de Agua Potable.- Tramo de tubería y demás componentes comprendidos entre la red de distribución y la caja del medidor, inclusive.

Conexión de Alcantarillado.- tramo de tubería comprendido entre el empalme al colector público y el límite de propiedad de cada predio.

³Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EPMAPSQ

⁴Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EPMAPSQ

Red de distribución o tubería matriz de agua potable.- Tuberías en las que se realizan conexiones domiciliarias, cuyos diámetros están comprendidos entre 63mm (2”) hasta 315 mm (12”), de diferentes materiales existentes.

Extensión de red.- Instalación de redes de distribución y/o alcantarillado en vías públicas que no disponen del servicio.

Contratista.- Personal técnico contratado por EPMAPS realizar labores de extensión de redes y conexiones domiciliarias.

Inspección.- Revisión ejecutada por el contratista y/o el personal de EPMAPS previa a la instalación de la conexión, para recabar criterios técnicos que permitan viabilizar el proceso.

Activación.- Ingreso del informe del sistema SIS (Sistema Integrado de Servicios), con el fin de que se genere el número de cuenta y se registre en servicio y se inicie la facturación. Para la activación de agua potable se ingresa con el número de la orden de trabajo, la información del medidor(Nº, marca, diámetro y fecha de instalación).

Cliente Clandestino.- Quien hubiera efectuado conexiones domiciliarias tanto de agua potable como de alcantarillado a la red pública sin la autorización y el contrato respectivo ante la EPMAPS, serán considerados como clientes clandestinos.

Ruta Catastral.- Es el recorrido de un área física determinada de las cuales se va a recopilar la información censal; tiene un inicio y un final, estará indicado por el número correspondiente en el borrador del gráfico de la ruta de recorrido pre asignado y consta de dos dígitos numéricos para este campo de información.

Lugar de Abastecimiento.- Son los sitios exclusivos que la Empresa tiene, para que los Tanqueros autorizados previo contrato, se suministren del líquido vital. (Pozo Mena 2, Pozo de la Ofelia)

Ciclo.- Conjunto de sectores integrados de acuerdo a la ubicación geográfica en el Distrito metropolitano de Quito.

Lectofacturación o Facturación Inmediata.- Sistema informático que utiliza el Contratista para tomar lectura, facturar, emitir facturas y entregar a los clientes en el mismo momento en forma simultánea.⁵

OMS.- Organización mundial de salud

Adjudicación: Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.

Bienes y Servicios Normalizados: Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologadas y catalogadas.

Catálogo Electrónico: Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

Contratación Pública: Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Contratista: Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.⁶

⁵Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EPMAPSQ

⁶ Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EPMAPSQ

Consultor: Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta Ley.

Consultoría: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Instituto Nacional de Contratación Pública: Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública. La Ley puede referirse a él simplemente como “Instituto Nacional”.⁷

Marketing.- Entre las distintas definiciones que se han hecho del concepto de marketing hemos escogido la que propone Philip Kotler. “Marketing en un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desea, creando, ofreciendo e intercambiando satisfacciones con valor para ellos”

Marketing de servicios.- La filosofía y herramientas de marketing se puede y deben aplicar también al sector de servicios. Este tiene unas características especiales que hay que tener en cuenta⁸:

- Intangibilidad
- Invisibilidad con respecto a su origen,
- Variabilidad en función de la empresa que presta el servicio,
- Carácter perecedero
- Participación del cliente en prestación del servicio.

⁷Normas de Diseño de Sistemas de Agua Potable para la EPMAPSQ

⁸Diccionario de Marketing

En el marketing de servicios cobran vital importancia las personas. Como afirma Richard Dow: “Las cuatro” del marketing de servicios son personas, personas, personas, personas.

Pliegos: Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Portal Compras públicas (www.compraspublicas.gov.ec): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano⁹.

Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.

Proveedor: Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

2.2 FUNDAMENTO LEGAL

Para el estudio y planteamiento de un Diagnóstico y Plan de Marketing de La empresa Pública Metropolitana de agua Potable y Saneamiento, la autora se basó en fundamentos legales como: Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Registro oficial 186 Ordenanza Metropolitana, Ley de Régimen Municipal. Reglamento interno del EPMAPS relacionado con el tema de la presente investigación.

Las empresas prestadoras de servicios básicos deben sujetarse a la Ley Orgánica de defensa de Consumidor y de acuerdo al tema de estudio, se tomarán los artículos que corresponden, la mencionada Ley obliga a dichas empresas: Ley Orgánica de Defensa del Consumidor “Art. 2.- Definiciones CAPITULO II Derechos y obligaciones de los consumidores art 4. Literal 2, 3, 4, 5,11.

⁹www.compraspublicas.gob.ec

Los artículos que guardan al presente estudio y que constan en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor son los siguientes:

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor “Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por....**Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.”¹⁰

“Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por....**Servicios públicos domiciliarios.-** Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.”¹¹

“Derechos y obligaciones de los consumidores; Art. 4.- Derechos del consumidor. ... literal 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;”¹²

Como se puede apreciar del texto de los artículos antes señalados de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios tienen como obligación dar un buen trato y servicio al

10LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

11LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

12LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

usuario, de tal manera de plantear un modelo alternativo para que dichos procesos sean mejorados a través de Plan de Marketing de servicios.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE QUITO (EMAAP-Q)

3.1 METODOLOGIA

En el presente estudio se utilizara el enfoque con orientación cualitativa planteando como alternativa de solución al problema que tiene la EPMAPS. El nivel de profundidad del presente estudio estará orientado a describir todos los elementos, componentes que actualmente realiza la empresa en estudio.

Los tipos de investigación que se utilizara en el presente diagnóstico y elaboración de un Plan de Marketing de servicios son reuniones grupales, entrevistas y guías de campo a directores, considerando los objetivos del presente Diagnostico y Plan de Marketing de servicios, la modalidad a seguir será la de un Plan de Marketing factible.

La metodología de la investigación nos permite demostrar que a través de un lenguaje sencillo, conciso y claro podemos lograr los objetivos propuestos.

3.1.1 Tipos de Investigación

3.1.1.1 Técnicas Cualitativas.- Con frecuencia las técnicas cualitativas, tales como grupos foco y entrevistas en profundidad, se describen como los únicos tipos de investigación que permiten a quien toma la decisiones y al investigador ver a los encuestados en persona y escucharlos hablar, en sus propias palabras, sobre temas de marketing, las técnicas cualitativas tienen las siguientes características.

- Se utilizan muestras pequeñas de conveniencia o por grupos.
- La información que se busca se relaciona con las motivaciones, las creencias, los sentimientos y las actitudes de los encuestados.
- Se utiliza un enfoque intuitivo y subjetivo en la recolección de datos.

- El formato de recolección de datos es de respuesta abierta
- El enfoque no pretende suministrar datos estadísticos o científicos.

3.1.1.2 Técnicas Cuantitativas.- son para cuantificar o medir de manera precisa un problema utilizando con frecuencia procedimientos estadísticos complejos y muestras obtenidas en forma científica, por lo general los datos cuantitativos se asocian con la investigación concluyente¹³.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población o muestra es cualquier conjunto de unidades o elementos como personas naturales o jurídicas claramente definidos para calcular las estimaciones necesarias en la búsqueda de la información.

Para la presente investigación se efectuara una observación de la población de manera directa, esto quiere decir que la egresada tendrá contacto, directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar. La población será todo el personal que trabaja en el Gerencia Comercial de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito.

3.2.1 Muestra Utilizada

En esta tesis no aplica

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información es el conjunto de reglas de sistematización, mejoramiento, facilitación y seguridad en el trabajo, en el proceso de investigación de la presente tesis se utilizó la técnica de

¹³ Investigación de Mercados, Kinnear/Taylor

entrevistas y reuniones grupales, indicadores de gestión que maneja exclusivamente la gerencia Comercial.

Con el resultado de los indicadores se pudo realizar preguntas técnicas a los jefes departamentales que conforman la Gerencia Comercial.

3.3.1 Indicadores de Gestión

Con información secundaria de la empresa Pública metropolitana de agua Potable y Saneamiento, se pudo obtener indicadores de gestión de todos los departamentos que conforman la Gerencia comercial del último semestre del año 2010 y de todo el año 2011, los mismos indicadores nos servirá para realizar objetivos y estrategias en mejora de la empresa en estudio.

Indicadores de gestión del segundo semestre del año 2011

A.- GESTIÓN DE SERVICIOS

- Llamadas atendidas por el call center en los seis últimos meses del año 2010 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Llamadas atendidas}}{\text{Total de llamadas recibidas}} = 95.66\%$$

- El cumplimiento del presupuesto de ingresos en los seis últimos meses del año 2010 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Reclamos atendidos favorablemente total}}{\text{Total reclamos presentados}} = 100\%$$

- Solicitudes ejecutadas por servicios de Plomero Amigo para los seis últimos meses del año 2010 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Solicitudes ejecutadas del plomero amigo}}{\text{Solicitudes presentadas del plomero amigo}} = 41.64\%$$

- Valor recuperado sobre el total facturado en los seis últimos meses del año 2010 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Valor recaudado Total}}{\text{Valor Facturado total}} = 51.03\%$$

- Valores recaudados en entidades financieras del total facturado en el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Valor recaudado en entidades autorizadas}}{\text{Valor recuperado}} = 22.59\%$$

B.- CATASTRO Y FACTURACIÓN

- Predios intervenidos según control de consumo para el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Predios intervenidos control de Consumos}}{\text{Predios programados intervenidos control de consumo}} = 101.13\%$$

C.- CARTERA Y COBRANZAS

- Recuperación de cartera para el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Clientes juicios coactivos}}{\text{Cuentas vencidas a 90 días}} = 36.23\%$$

- Reconexiones realizadas para el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Reconexiones realizadas}}{\text{Corte ejecutados en el periodo}} = 50.17\%$$

D.- CONEXIONES DOMICILIARIAS

- Solicitudes de contrato de agua potable para el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Conexiones ejecutadas de AP}}{\text{Solicitudes de contratos AP}} = 86.29\%$$

- Conexiones atendidas de agua potable para segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Conexiones atendidas alcantarillado acumuladas}}{\text{Conexiones programadas de Alcantarillado}} = 45.44\%$$

- Medidores instalados para el segundo semestre del año 2010 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Medidores instalados al semestre}}{\text{Medidores programados para instalación al semestre}} = 51.40\%$$

Indicadores de gestión del año 2011

A.- GESTIÓN DE SERVICIOS

- Llamadas atendidas por el call center en del año 2011 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Llamadas atendidas}}{\text{Total de llamadas recibidas}} = 90.49\%$$

- El cumplimiento del presupuesto de ingresos del año 2011 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Reclamos atendidos favorablemente total}}{\text{Total reclamos presentados}} = 82.52\%$$

- Solicitudes ejecutadas por servicios de Plomero Amigo el año 2011 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Solicitudes ejecutadas del plomero amigo}}{\text{Solicitudes presentadas del plomero amigo}} = 2.17\%$$

- Valor recuperado sobre el total facturado en el año 2011 se obtuvo de la fórmula:

$$\frac{\text{Valor recaudado Total}}{\text{Valor Facturado total}} = 50.22\%$$

- Valores recaudados en entidades financieras del total facturado en del año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Valor recaudado en entidades autorizadas}}{\text{Valor Recuperado}} = 22.27\%$$

B.- CATASTRO Y FACTURACIÓN

- Predios intervenidos según control de consumo para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Predios intervenidos control de Consumos}}{\text{Predios programados intervenidos control de consumo}} = 91.17\%$$

C.- CARTERA Y COBRANZAS

- Recuperación de cartera para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Clientes juicios coactivos}}{\text{Cuentas vencidas a 90 días}} = 15.90\%$$

- Reconexiones realizadas para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Reconexiones realizadas}}{\text{Corte ejecutados en el periodo}} = 94.04\%$$

D.- CONEXIONES DOMICILIARIAS

- Solicitudes de contrato de agua potable para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Conexiones ejecutadas de AP}}{\text{Solicitudes de contratos AP}} = 77.02\%$$

- Conexiones atendidas de agua potable para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

$$\frac{\text{Conexiones atendidas alcantarillado acumuladas}}{\text{Conexiones programadas de Alcantarillado}} = 123.56\%$$

- Medidores instalados para el año 2011 este indicador se obtiene de la fórmula:

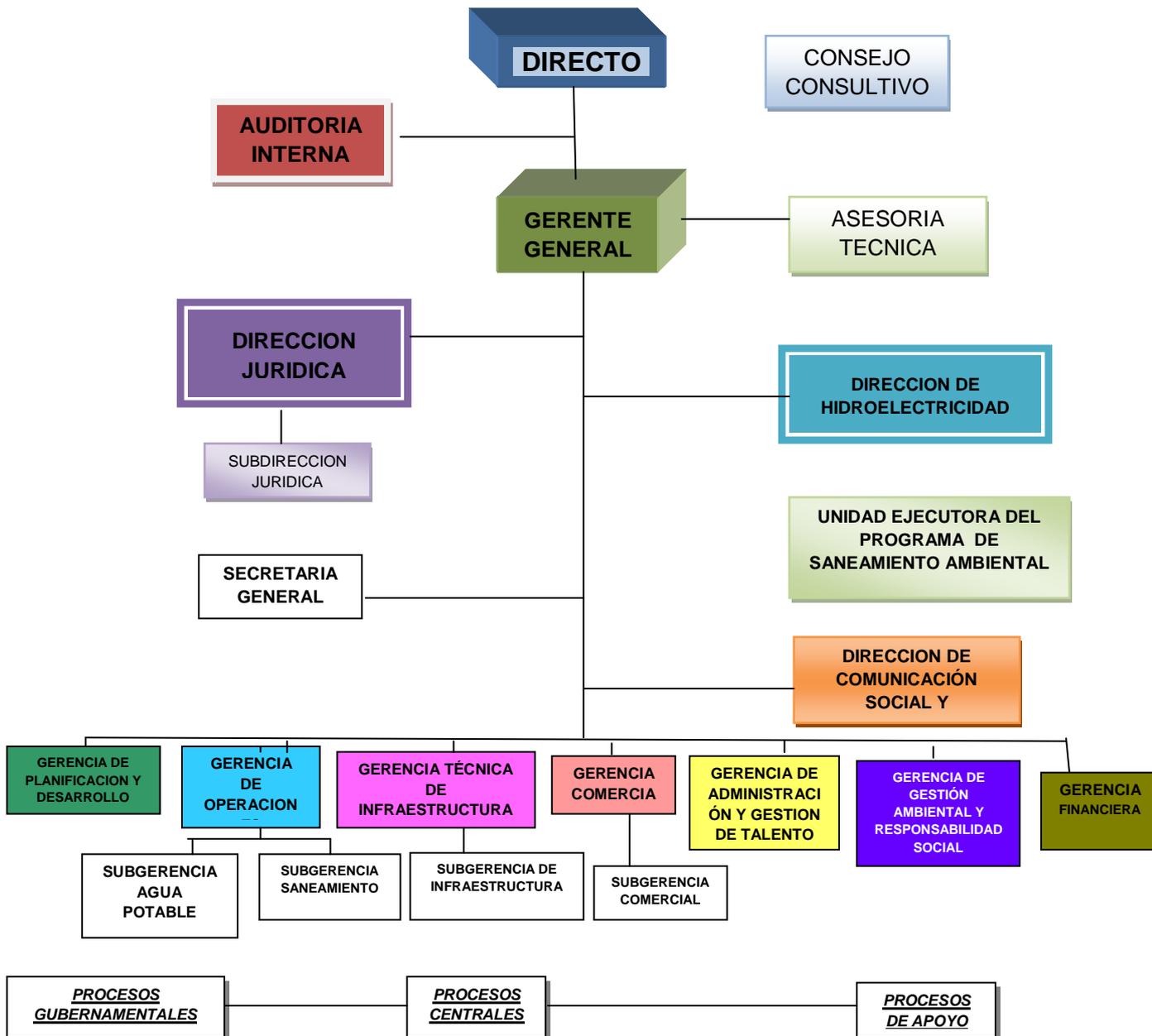
$$\frac{\text{Medidores instalados al semestre}}{\text{Medidores programados para instalación al semestre}} = 107.84\%$$

3.4 TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Como resultado de la observación directa en la Gerencia Comercial mediante las entrevistas y reuniones con jefes departamentales y los indicadores de gestión, se obtuvo información valiosa, que luego fue procesada y analizada para ser utilizada en el Diagnostico, Propuesta de un Plan estratégico, Matriz de Factores Externos e Internos, y un Plan de Marketing de Servicios.

3.5 -PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRES PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

GRÁFICO N° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: EPMAPS-Q
 Autor/a: EMPARSQ

REGLAMENTO ORGÁNICO ESTRUCTURAL

El Reglamento Orgánico y Funcional es el principal instrumento que establece en forma ordenada la organización de las dependencias de la empresa.

FINALIDADES

Permite que los directivos, servidores públicos de libre designación y remoción; servidores públicos de carrera; y, obreros de la empresa tengan una visión clara, global y detallada de la estructura de la misma;

APROBACIÓN

La aprobación de la presente Estructura Orgánica de la Empresa y sus modificaciones, a nivel gerencial y niveles jerárquicos, son potestad del Directorio de la Empresa; sobre la base del proyecto presentado por la Gerencia General, la aprobación modificación y actualización de la Estructura Orgánica Funcional, a niveles dependientes de las gerencias, son potestad del Gerente General.

ÁMBITO DE ACCIÓN Y COMPETENCIA

El objetivo Principal de la Empresa Pública, es el siguiente:

- Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de los sistemas para la captación, conducción, producción, distribución y comercialización de agua potable; la recolección y conducción de aguas lluvias; y, la recolección conducción y tratamiento de aguas servidas;
- Prestar servicios a través de la infraestructura a su cargo;
- Coordinar el mantenimiento de las fuentes hídricas, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano¹⁴;

¹⁴Reglamento Orgánico Funcional de la EPMAPSQ

CUADRO N° 2
FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN EL ORGÁNICO FUNCIONAL

| DIRECTORIO | AUDITORIA INTERNA | GERENCIA GENERAL | • ASESORÍAS TÉCNICAS |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas y metas de la empresa en coordinación con las políticas nacionales, regionales provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento; • Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública, de la conformidad con la Planificación Municipal y el Plan Nacional de Desarrollo. • Aprobar el presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución. • Aprobar las tarifas por la prestación de los servicios, sobre la base de los estudios técnicos que presente el Gerente General, de conformidad con la Ley. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el cuerpo legal, normas y procedimientos actualizados, en el que ha de basar su gestión la auditoria interna. • Revisar y evaluar los sistemas de control interno, financiero y administrativo y de información gerencial. • Examinar y evaluar el cumplimiento de la planificación, la aplicación de la estructura orgánico funcional, la efectividad de la dirección y la eficiencia de la operación. • Preparar programas de auditoría ambiental, respecto de los proyectos en el que la Empresa realice estudios de impacto ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos, ordenanzas y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Distrito. • Presentar al directorio las memorias anuales de la Empresa y los estados financieros, aprobar el plan Anual de Contratación (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley. • Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado. • Designar a los miembros de las asesorías técnicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los aspectos técnicos entre la gerencia general y las diferentes áreas de la Empresa. • Realizar el seguimiento de las acciones propuestas y aprobadas por la gerencia General y solicitar informes al respecto para su análisis. • Recomendar al gerente general acciones, preventivas y correctivas sobre los temas de su competencia. |

FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN EL ORGÁNICO FUNCIONAL

| DIRECCIÓN DE HIDROELECTRICIDAD | DIRECCIÓN JURIDICA | DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y TRANSPARENCIA | UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y proponer al Gerente General, las estrategias institucionales para el desarrollo de los proyectos hidroeléctrico, aprovechando la energía potencial del agua en las conducciones de la empresa. • Elaborar, administrar y coordinar la ejecución del Plan de Hidroelectricidad de la Empresa. • Administrar los contratos de compra y venta de electricidad con los agentes del MEN. • Comercializar los excedentes de energía que se producen en las centrales hidroeléctricas de la Empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar jurídicamente a todas las funciones de la Empresa para la correcta aplicación de la normativa vigente, especialmente, pero sin limitarse, a la gestión, administrativa y ambiental, contratación pública, recursos hídricos e inmuebles, y, procesos judiciales. • Actuar de manera permanente como prosecretario del Directorio de la Empresa. • Integrar las comisiones técnicas para los procesos de contratación de bienes, obras y prestación de servicios, conforme lo dispone la ley de la materia. • Elaborar proyectos de contrato, convenios y actos administrativos así como efectuar recomendaciones al nivel ejecutivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las estrategias, planes, programas, tareas y acciones de comunicación interna y externa. • Apoyar la empresa a mejorar una buena relación con los medios de comunicación en un marco de respeto, independencia, veracidad, claridad y oportunidad en la información. • Supervisar el correcto uso y manejo de la imagen corporativa. • Coordinar con la Secretaría de Comunicación del DMQ como órgano de las políticas de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los contratos de préstamos con el BID, para la ejecución del programa de saneamiento ambiental. • Supervisar el cumplimiento de las etapas previas a la suscripción de los diferentes contratos para obras, bienes y servicios de consultoría y la administración y el cumplimiento de todos los contratos a través de los cuales se ejecuta el programa de saneamiento Ambiental. • Preparar el informe inicial del programa de saneamiento Ambiental de acuerdo con los lineamientos del BID. • Coordinar con la función de Comunicación Social y Transparencia, publicaciones, informativas del programa de saneamiento ambiental. |

FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN EL ORGÁNICO FUNCIONAL

| GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO | GERENCIA TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA | GERENCIA DE OPERACIONES | GERENCIA COMERCIAL |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planificación estratégica, técnica y financiera de la Empresa, así como, su control en sugestión. • Organizar y coordinar la planificación de la Empresa, proponiendo los planes de desarrollo de los recursos de infraestructura, humanos, materiales y financieros requeridos para su gestión, priorizando las inversiones respectivas, y alineando con los planes estratégicos y maestro. • Vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa, contribuyendo a desarrollar las estrategias que permitan establecer las acciones necesarias para su cumplimiento y evaluando los resultados obtenidos y recomendando las correcciones requeridas. | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar que el plan técnico cuente con los estudios necesarios para su ejecución, por cuenta de la Empresa o a través de terceros. • Actualizar el Banco de Proyectos de infraestructura, en concordancia con la factibilidad técnica y económica de prioridad y de impacto, que permita la elaboración de la Planificación Técnica de la empresa. • Ejecutar el plan maestro de agua potable y saneamiento a través de planes técnicos o de infraestructura de medio y corto plazo. | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar la ejecución de la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable, saneamiento y generación de energía eléctrica, a través de procesos operativos adecuados que permitan un desempeño eficiente y eficaz. • Fomentar la utilización de tecnologías modernas en la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento y generación de energía eléctrica, promoviendo a la vez la actualización de mejores prácticas a nivel operativo. • Supervisar las obras que fiscalizan otras gerencias. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el sistema de gestión de servicios en materia de promoción y solicitudes de servicios, facturación, recaudación y cobranzas de las prestaciones y de reclamos o consulta respecto de los servicios estregados. • Administrar adecuadamente la gestión de conexiones domiciliarias de la Empresa. • Supervisar que la recepción de solicitudes, reclamos y consultas, para la prestación de los diversos servicios y su correspondiente venta, guarde concordancia con las normas de la Ley orgánica de Defensa del Consumidor, del reglamento de Derechos y Obligaciones del cliente y de facturación; y que las recaudaciones y depósitos de los valores derivados de la prestación de servicios sean exactos y oportunos. |

FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN EL ORGÁNICO FUNCIONAL

| GERENCIA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | GERENCIA FINANCIERA | FUNCIONES GENERALES DE LAS SUBGERENCIAS DE LOS PROCESOS CENTRALES |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los sistemas de gestión relacionados con el Talento Humano y su manejo. • Desarrollar y optimizar los lineamientos y políticas sobre los perfiles y competencias del Talento humano. • Participar y coordinar los comités: obrero- patronal, capacitación y Escalafón. • Tomar las medidas adecuadas para mantener un apropiado clima laboral y social entre la administración de la Empresa y los servicios. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas y procedimientos para la gestión ambiental, la responsabilidad social, el manejo integral del agua y la seguridad y salud ocupacional desde la perspectiva de empresa pública metropolitana. • Diseñar políticas y procedimientos para un adecuado relacionamiento con la comunidad dentro y fuera del DMQ. • Desarrollar estrategias y procesos de prevención y manejo de conflicto socio ambientales y de otra índole con la comunidad dentro y fuera del DMQ. | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades financieras, aplicando los métodos y procedimientos implementados por la Organización y los entes de control. • Elaborar estados e informes sobre la posición financiera, resultados de las operaciones y flujos de efectivos de la Empresa garantizando su legalidad y veracidad, con el propósito de construir fuente de información básica para la toma de decisiones de los Directivos. • Dirigir y coordinar con las unidades pertinentes el control financiero y de crédito con los diferentes organismos internacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Subrogar al gerente, en caso de ausencia o impedimento temporal. • Cumplir con los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure su remplazo. • Coordinar, dirigir y ejecutar las acciones referentes a la consecuencia de las metas, planes y objetivos de la gerencia. • Coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos con las otras gerencias y direcciones de la Empresa. |

FUENTE: Reglamento Orgánico Funcional de la EPMAPSQ

Autora: Susana Velasco

PLAN ACTUAL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO 2010 - 2014

3.5.1- Misión

“Proveer servicios de Agua Potable y Saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental”

3.5.2 Visión

“Empresa Pública sostenible y eficiente que provee servicios con responsabilidad social y ambiental y contribuye al buen vivir “

3.5.4 Políticas

- **Orientar la gestión hacia la satisfacción de la ciudadanía**

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

- **Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable**

La Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública¹⁵.

- **Promover la participación ciudadana en la prestación de servicios**

La Empresa incorpora en su organización la participación ciudadana a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, ciudadanizando su gestión, contribuyendo al empoderamiento de los Quiteños en el desarrollo de su ciudad.

- **Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos**

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos adecuados, con eficacia y compromiso social.

¹⁵Empres Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, Plan Estratégico 2010-2014, en www.emaapq.gob.ec

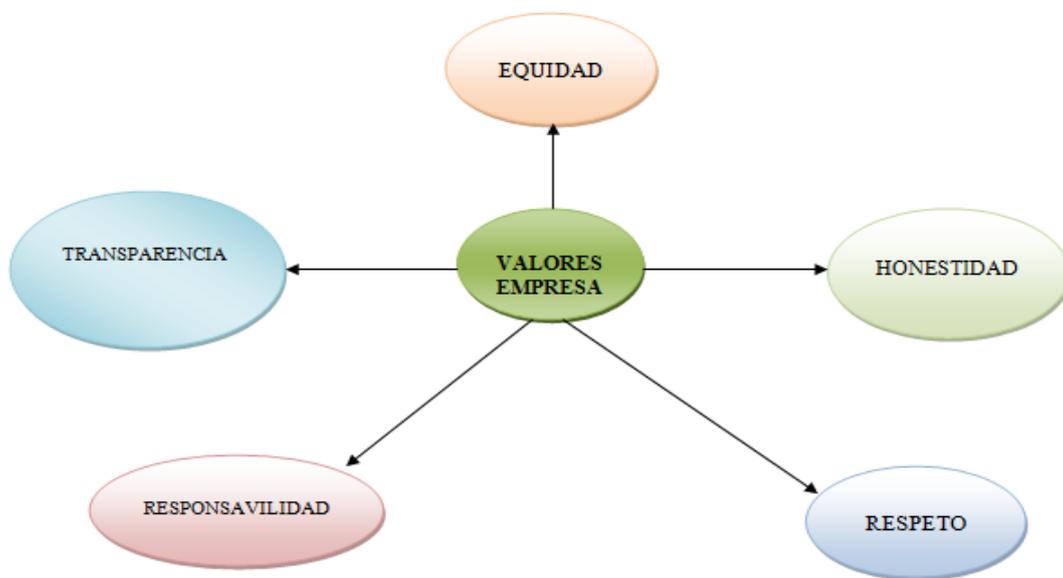
- **Respetar los derechos del cliente**

Una empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan el Distrito Metropolitano de Quito para tener servicios de calidad.

- **Promover la participación efectiva y el compromiso del personal**

Incentivar la creación y participación activa del personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

Gráfico N° 3 VALORES



Fuente: EPMAPS
Autor/a: EPMAPS

- **Equidad**

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

- **Honestidad**

La EPMAPS encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizado respeto, seguridad y credibilidad.¹⁶

¹⁶Empres Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, Plan Estratégico 2010-2014, en www.emaapq.gob.ec

- **Respeto**

La EPMAPS respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, a su personal, a proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

- **Responsabilidad**

La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía del DMQ; considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios, aportando así al buen vivir.

- **Transparencia**

La EPMAPS actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su empresa.

GRÁFICO N°4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EPMAPS



Fuente: EPMAPSQ
AUTORA: Susana Velasco

CUADRO N°3

| | PERPESPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|---|-------------------------|--|
| 1 | DE LA COMUNIDAD | Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de Agua Potable y saneamiento a los ciudadanos de Distrito metropolitano de Quito. |
| 2 | FINANCIERA | Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con equidad Social |
| 3 | PROCESOS INTERNOS | Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana |
| 4 | FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Potenciar el desarrollo del Talento Humano, la gestión, del conocimiento y el soporte tecnológico |

FUENTE: EPMAPS

AUTORA: Susana Velasco

3.6 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE PROPUESTO

3.6.1 Misión

“Proveer servicios de Agua Potable y saneamiento para satisfacción de las necesidades de los clientes, con un servicio eficiente, responsabilidad social y ambiental, impulsando la renovación tecnológica que permitan un permanente progreso de la empresa pública.

3.6.2 Visión

Ser la empresa más innovadora en el campo de servicios de agua potable y saneamiento con altos niveles de productividad y sostenibilidad así como habilidad para cuidar el medio ambiente, la calidad en el servicio al cliente será una responsabilidad integral de toda nuestra empresa, para ello se promoverá un ambiente de trabajo en el cual los clientes internos puedan innovarse y sobresalir, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia, por lo que se trabajara con índices comparativos internacionales que permitan la sostenibilidad en el tiempo.

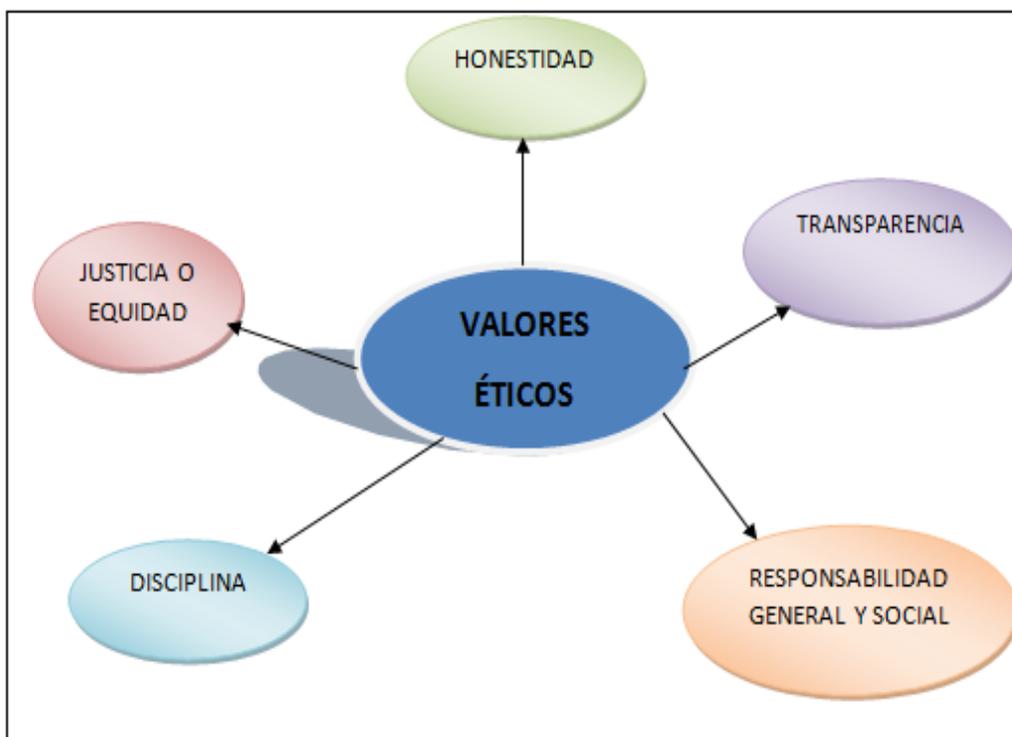
3.6.3 Valores Éticos

La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego ethikos, que significa “carácter”. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. En la referente a una acción o a una decisión.

Por lo tanto, cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, está realizando un juicio moral. La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral.

La ética profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad.

GRÁFICO N° 5 VALORES ÉTICOS



Fuente: Susana Velasco
Autora: Susana Velasco

3.6.4 Valores Administrativos

Los valores administrativos son los propósitos finalistas de la gestión de la administración Pública, que se predicen en razón del fin público común. El valor administrativo, como el valor político, el valor económico, el valor cultural, participa del fin social común, cuya tutela compete principalmente al estado.

Si se aplica los Valores administración, cualquier compañía podría alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, adoptando ciertos métodos para hacer negocios que beneficien a los propietarios o accionistas, empleados, clientes, proveedores y otros. Trazándose un propósito de valores comunes y brindando un excelente servicio al cliente y una buena calidad a los empleados.

GRÁFICO N° 6 VALORES ADMINISTRATIVOS



Fuente: Susana Velasco
Autora: Susana Velasco

3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EPMAPS

La metodología es la siguiente

1. Elaborar una lista de 6 Amenazas y Oportunidades decisivas para la empresa en estudio (de 6 a 12 oportunidades y amenazas)
2. Asignar una ponderación a cada Amenaza y Oportunidad que exista entre:
 - a.- Sin importancia = 0.01
 - b.- Muy importante = 1.00

La sumatoria de todas las ponderaciones obtenida de las Amenazas y Oportunidades debe ser máximo 1.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada amenaza u oportunidad presentada así:
 - Amenaza importante = 1
 - Amenaza menor = 2
 - Oportunidad menor = 3
 - Oportunidad Importante = 4
4. Multiplicar la ponderación de cada amenaza y oportunidad por la clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados con el fin de determinar el resultado total ponderado de la EPMAPS.

CUADRO N°4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | VALORACIÓN | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADOS PONERADOS |
|---|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| • Disponibilidad de nuevas fuentes naturales del líquido vital en la región amazónica | 10 | 0.108696 | 4 | 0.434784 |
| • Posibilidad de entrar a cobrar a clientes a través de terceros como entidades financieras, privadas y otros. | 8 | 0.086956 | 3 | 0.260868 |
| • Se cuenta con un crecimiento vegetativo sobre todo en el sector urbano con más del 3% | 7 | 0.076087 | 3 | 0.228261 |
| • Convenios con organismos internacionales e Interinstitucionales nacionales para mejorar la tecnología actual. | 9 | 0.097826 | 3 | 0.293478 |
| • Posibilidades para acceder a préstamos con entidades Internacionales. | 10 | 0.108696 | 4 | 0.434784 |
| AMENAZAS | VALORACIÓN | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADOS PONERADOS |
| • Variabilidad con las políticas en los Gobiernos Locales | 10 | 0.108696 | 1 | 0.108696 |
| • Exigencia de un mejor servicio por parte de los clientes internos | 9 | 0.097826 | 1 | 0.097826 |
| • Falta de cultura de pago de usuarios que cuentan con el servicio de agua potable y de saneamiento | 10 | 0.108696 | 1 | 0.108696 |
| • Conexiones de agua potable clandestinos que perjudican de la empresa | 10 | 0.108696 | 1 | 0.108696 |
| • Mala percepción de los clientes externos sobre la imagen de la EPMAPS | 9 | 0.097826 | 2 | 0.195652 |
| TOTAL | 92 | 1.00000 | | 3.152175 |

Autora: Susana Velasco

RESULTADO

El resultado de los factores externos de la empresa EPMAPS da a conocer que el total ponderado más alto posible para la empresa en estudio es de 4 y el resultado total ponderado menor es de 1.

El resultado ponderado promedio es por tanto 2.5 ($4+1/2$), la EPMAPS cuenta con un resultado ponderado de 3.152175 lo que demuestra tiene más oportunidades que amenazas.

3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La metodología para estructurar la matriz de evaluación de factores internos, es la misma seguida para la matriz de evaluación de factores externos.

La metodología es la siguiente

1. Elaborar una lista de 6 Fortalezas y Limitaciones decisivas para la empresa en estudio (de 6 a 12 Fortalezas y Limitaciones)
2. Asignar una ponderación a cada Fortalezas y Limitaciones que exista entre:
 - a.- Sin importancia = 0.01
 - b.- Muy importante = 1.00

La sumatoria de todas las ponderaciones obtenida de las Fortalezas y Limitaciones debe ser máximo 1.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada amenaza u oportunidad presentada así:

- Limitación importante = 1
- Limitación menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza Importante = 4

4. Multiplicar la ponderación de cada Fortalezas y Limitaciones por la clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados con el fin de determinar el resultado total ponderado de la EPMAPS.

CUADRO N°5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

| FACTORES INTERNOS CLAVES | VALORACIÓN | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADOS PONERADOS |
|---|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| • En la actualidad se dispone de mano de obra calificada | 9 | 0.062069 | 4 | 0.248276 |
| • Existe un pago puntual de Sueldos y Salarios | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • Hay interés y conciencia en el personal técnico de la empresa | 9 | 0.062069 | 3 | 0.186207 |
| • Se cuenta con experiencia de varios años en el sector | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • Existe un monopolio local del servicio de Agua Potable y saneamiento | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • Se cuenta con la autonomía administrativa y sostenibilidad financiera | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • La plataforma tecnológica es remodelada constantemente | 7 | 0.048276 | 3 | 0.144828 |
| • Cuentan con infraestructura física y administrativa | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • Se planifican las actividades de la empresa por departamentos lo que permite controlar y monitorear la eficiencia y eficacia de sus procesos. | 10 | 0.068966 | 4 | 0.275864 |
| • Los servicios de agua potable cubren el 97% de los predios urbanos y rurales del distrito metropolitano de Quito | 8 | 0.055172 | 3 | 0.16551777 |

| LIMITACIONES | | | | |
|---|------------|----------------|---|-----------------|
| ✓ Hay dependencia de insumos importados para el tratamiento del agua y las aguas servidas | 8 | 0.055172 | 1 | 0.055172 |
| ✓ No se cuenta con procesos continuos de capacitación | 8 | 0.055172 | 1 | 0.055172 |
| ✓ No existe un asesoramiento técnico adecuado | 8 | 0.055172 | 1 | 0.055172 |
| ✓ Falta de estrategias de comunicación | 9 | 0.062069 | 2 | 0.124138 |
| ✓ Falta de cultura de servicios | 9 | 0.062069 | 1 | 0.062069 |
| ✓ Falta de estrategias de marketing y publicidad | 10 | 0.068966 | 1 | 0.068966 |
| TOTAL | 145 | 1.00000 | | 2.820701 |

Autora: Susana Velasco

RESULTADO

La matriz de evaluación de factores internos nos da a conocer que el resultado total ponderado más alto posible para la empresa EPMAPS es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es el 1.0.

El resultado ponderado promedio será por lo tanto 2.5 (4+1/2) La empresa en estudio da como resultado ponderado **2.820701** demuestra que tiene más fortalezas que limitaciones.

3.8 FACTORES CRÍTICOS DE LA EPMAPS

De los resultados de la Matriz de evaluación de factores internos y externos se consideró como factores críticos aquellos que obtuvieron calificación uno considerándolos así como puntos débiles para la empresa.

1. Hay dependencia de insumos importados para el tratamiento de Agua Potable y aguas servidas.
2. No se cuenta con procesos continuos de capacitación.
3. No existe un asesoramiento técnico adecuado.
4. Falta de una cultura de servicios.
5. Falta de estrategias de Marketing y publicidad.
6. Variabilidad en las políticas de los gobiernos locales.
7. Exigencia de un mejor servicio por parte de los clientes externos.
8. Falta de una cultura de pago por parte de los usuarios de servicios que presta la EPMAPS.
9. Conexiones de agua potable clandestinas que perjudican a la empresa en estudio.

La descripción de cada factor Crítico se detalla en el **Anexo A**

- **FACTOR CRÍTICO 1**

Hay dependencia de insumos importados para el tratamiento de Agua Potable y aguas servidas.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales para que proporcionen los insumos de calidad que requiere la empresa en estudio hasta finados del año 2015.

ESTRATÉGIAS

- ✓ Elaborar un proyecto para la elaboración de insumos de calidad que utiliza la EPMAPS.
- ✓ Aprobación del proyecto por parte del Directorio
- ✓ Conseguir financiamiento
- ✓ Ejecución del proyecto
- ✓ Monitoreo y seguimiento
- ✓ Evaluación del proyecto.

POLÍTICAS

- ✓ Se consumirán insumos nacionales para la potabilización del agua potable y saneamiento una vez que se produzca en el país.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Adquirir el 100% de insumos que demanda la EPMAPS directamente de empresas internacionales certificadas hasta finales del año 2011.

PRODUCTO

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas internacionales que produzcan insumos de calidad que consuma la EPMAPS.

ACTIVIDADES

- ✓ Realizar un listado de las empresas que producen insumos de calidad que son utilizados por la empresa en estudio.
- ✓ Seleccionar las mejores empresas internacionales que producen los insumos considerando calidad y precios.
- ✓ Convenios con las empresas seleccionadas.
- ✓ Capacitación del personal operativo por parte de la empresa seleccionada para una mejor utilización de los insumos.
- ✓ Conseguir financiamiento.
- ✓ Importar insumos que demanda la EPMAPS.
- ✓ Seguimiento y evaluación.

• **FACTORCRÍTICO2**

- ✓ No se cuenta con procesos continuos de capacitación

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Desarrollar un programa de capacitación para el 100% del personal de mandos medios y operativos de la EPMAPS hasta finales del año 2015

ESTRATÉGIAS

- ✓ Investigar las necesidades de capacitación del personal operativo;
- ✓ Elaborar un programa de capacitación;
- ✓ Conseguir financiamiento;
- ✓ Promocionar el programa de capacitación entre el personal operativo administrativo de la empresa;
- ✓ Ejecutar el programa de capacitación;
- ✓ Evaluar el impacto de la capacitación; y,
- ✓ Sistematizar la capacitación.

POLÍTICAS

- ✓ Los servicios de capacitación que brindará la EPMAPS será exclusivamente para personal técnico y administrativo de la empresa.
- ✓ Los costos de servicios de capacitación serán asumidos por la EPMAPS
- ✓ No se podrán malversar los fondos destinados para la capacitación.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Implementar un proyecto de capacitación para gerencia hasta finales del año 2012.

PRODUCTO

- ✓ Implementar un sistema de capacitación por departamentos gerenciales.

ACTIVIDADES

- ✓ Selección de capacitadores de calidad;
- ✓ Contratación de capacitadores;
- ✓ Elaboración del proyecto de capacitación por departamentos gerenciales;
- ✓ Financiamiento de los consultores y de la logística para la capacitación;
- ✓ Ejecución del proyecto de capacitación;
- ✓ Seguimiento de la capacitación; y,
- ✓ Evaluación del impacto de la evaluación.

• FACTORCRÍTICO 3

No existe un asesoramiento técnico adecuado

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Contar con asesoramiento técnico adecuado en las gerencias de la empresa en estudio hasta mediados del año 2015.

ESTRATÉGIAS

- ✓ Fortalecer la capacidad gerencial de la EPMAPS;
- ✓ Diagnosticar las necesidades de asistencia técnica de la institución;
- ✓ Seleccionar asesores de alta calidad;
- ✓ Contratar asesores;
- ✓ Brindar asesoría a las distintas gerencias de la empresa en estudio; y,
- ✓ Seguimiento y evaluación;

POLÍTICAS

- ✓ El equipo que brinde las asesorías técnicas será conformado por profesionales idóneos que tengan una amplia experiencia y que sean contratados bajo un proceso serio de evaluación.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Implementar un proceso de asesoramiento al 100% de gerencias que soliciten este servicio hasta finales del año 2012

PRODUCTO

- ✓ Gerencias de la EPMAPS asistidas con asesoramiento técnico.

ACTIVIDADES

- ✓ Reclutar asesores de acuerdo a las problemáticas definidas por la EPMAPS;
- ✓ Seleccionar a los profesionales en asesoría para asistir a las diferentes Gerencias que los soliciten;
- ✓ Contratar asesores;
- ✓ Elaborar un proyecto de asesoramiento;
- ✓ Ejecutar proyecto de asesoramiento;
- ✓ Informes de asesoramiento; y,
- ✓ Evaluación de asesoramiento.

• FACTORCRÍTICO 4

Falta de una cultura de servicios.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Elevar el nivel de calidad de servicios que presta la EPMAPS y aumentar la cobertura hasta el año 2015.

ESTRATÉGIAS

- ✓ Que la EPMAPS fortalecida cumpla con una mejor atención al cliente y con las normas de calidad.

- ✓ Conseguir financiamiento para ampliación de la cobertura de agua potable y saneamiento demandada por los clientes que no cuentan con este servicio.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con financieras y otras empresas privadas para que se encarguen del cobro de agua potable.

POLÍTICAS

- ✓ Que los servicios de agua potable cumplan con las normas de calidad exigida por las normas ISO.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Implementar un sistema de servicios con personal seleccionado adecuadamente hasta finales del 2012.

PRODUCTO

- ✓ Implementar un sistema de selección rigurosa del personal que estén en contacto con el cliente externo de la empresa.

ACTIVIDADES

- ✓ Contratación de una consultoría para que realice una selección de personal para servicio al cliente;
- ✓ Capacitación a personal seleccionado en temas relacionados con atención al cliente;
- ✓ Financiamiento de la consultoría;
- ✓ Contar con un proyecto de restructuración de la unidad de atención al cliente;
- ✓ Proyecto aprobado por el directorio de la empresa;
- ✓ Implementar el nuevo sistema de atención al cliente; y,
- ✓ Seguimiento y evaluación.

• FACTORCRÍTICO 5

Falta de estrategias de Marketing y publicidad

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Proponer la creación del departamento de Marketing y Publicidad hasta finales del año 2015.

ESTRATÉGIAS

- ✓ Diagnosticar las necesidades de Marketing de la EPMAPS;
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas que tengan experiencia en el tema;
- ✓ Elaborar un programa de publicidad y Marketing aprobado por el Directorio;
- ✓ Conseguir financiamiento;
- ✓ Ejecución del programa; y,
- ✓ Selección de personal con experiencia y estudios en el área requerida.

POLÍTICAS

- ✓ El personal seleccionado para este departamento deberá ser captado o considerando las siguientes variables:
 - a) Conocimiento en manejo de imagen empresarial; y,
 - b) Experiencia en estrategias de publicada y marketing en empresas Publicas.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Crear un departamento de Promoción y Marketing para mejorar los servicios que presta la EPMAPS hasta finales el año 2012.

PRODUCTO

- ✓ Departamento de publicidad y marketing funcionando al interior de la EPMAPS.

ACTIVIDADES

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas con experiencia en manejo de imagen empresarial;
- ✓ Elaborar un proyecto de publicidad y marketing que sea aprobado por el directorio de la EPMAPS;

- ✓ Establecer funciones de los empleados de la unidad de Marketing; y,
- ✓ Seguimiento y evaluación.

- **FACTOR CRÍTICO 6**

Variabilidad en las políticas de los gobiernos locales.

DATOS E INFORMACIÓN

La variabilidad por los cambios políticos no puede ser evitada por parte de la EPMAPS, por lo que no se considera necesario contar con objetivos de mediano y corto plazo, para no interferir en decisiones tomadas por el estado.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Elevar la calidad de los servicios que presta la empresa hasta el año 2015.

ESTRATÉGIAS

- ✓ Fortalecer la organización para que mejoren los servicios.
- ✓ Conseguir un financiamiento para ampliar la cobertura de alcantarillado y agua potable.
- ✓ Contar con un sistema de mejoramiento de calidad a través de la casa de calidad.

POLÍTICAS

- ✓ Se darán servicios como el plomero amigo a aquellos clientes externos que no estén en mora con la institución.

- **FACTOR CRÍTICO 7**

Exigencia de un mejor servicio por parte de los clientes externos

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Elevar la calidad de servicios de agua potable que presta la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento hasta el año 2012

PRODUCTO

- ✓ Realizar un estudio de calidad de servicio de agua potable.

ACTIVIDADES

- ✓ Realizar un proyecto de calidad de servicios;
- ✓ Conseguir financiamiento;
- ✓ Aprobar el proyecto por parte del Directorio;
- ✓ Ejecutar el proyecto; y,
- ✓ Seguimiento y evaluación.

• FACTOR CRÍTICO 8

Falta de una cultura de pago por parte de los usuarios de servicios que presta la EPMAPS.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Este objetivo puede ser absorbido por el factor crítico número 7

• FACTOR CRÍTICO 9

Conexiones de agua potable clandestinas que perjudican económicamente a la empresa en estudio.

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- ✓ Lograr la implementación de medidores con tarjetas magnéticas, hasta finales el año 2015

ESTRATÉGIAS

- ✓ Desarrollar el plan de factibilidad para la adquisición de medidores con tarjetas magnéticas;
- ✓ Conseguir financiamiento para comprar medidores de tarjetas magnéticas;
- ✓ Conseguir financiamiento para la compra de paquetes informáticos para la utilización de estos medidores;
- ✓ Reducir las conexiones clandestinas; y,

- ✓ Capacitar al personal operativo para la adecuada instalación de medidores y la toma de lecturas.

POLÍTICAS

- ✓ Se dará este servicio únicamente a la población que tengan ingresos al menos básicos.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- ✓ Contar con un proyecto de instalación de medidores con tarjeta magnética hasta finales del año 2012

PRODUCTO

- ✓ Implementar un sistema de prepago a través de los medidores con tarjetas magnéticas.

ACTIVIDADES

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con gobierno central o seccional para el financiamiento del proyecto;
- ✓ Elaboración del proyecto de factibilidad;
- ✓ Aprobación del proyecto;
- ✓ Capacitación del personal encargado;
- ✓ Compra de los medidores y tarjetas magnéticas;
- ✓ Implementación del software para los nuevos medidores; y,
- ✓ Seguimiento y evaluación.

3.7.2 Estrategias

Las opciones estratégicas deben ser seleccionadas de los objetivos y pasan a constituir proyectos estratégicos, consisten en buscar caminos de cómo lograr el objetivo dentro de la EPMAPS para lo cual utilizaremos Alternativas Estratégicas. (La descripción de estrategias y sus conceptos se encuentran en el **Anexo B**)

CUADRO N°6 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

| ALTERNATIVA ESTRETÉGICA | CENTRO | EXTERNO O INTERNO | PROPÓSITO O FUNCIÓN |
|--------------------------------|---|--------------------------|--|
| 1.- CONCENTRACIÓN | Línea única de servicio agua potable y alcantarillado | Interno | Continuar con el servicio agua potable y alcantarillado entregando un servicio de calidad. |
| 2.-INTEGRACIÓN HORIZONTAL | Control de los competidores, no se aplica en este caso | | |
| 3.-INTEGRACIÓN VERTICAL | Transformación del centro de costos en centros de beneficios adecuados. | Externo | Aumentar los beneficios de los servicios, reducir la dependencia de proveedores. |
| 4.-DIVERSIFICACIÓN | Ampliación de la línea de servicio | Interno externo | Reducir presiones de clientes (Plomero Amigo) obtener mayor rentabilidad. |
| 5.-DESPOJAMIENTO | Eliminar aspectos inadecuados | Interno | Realignar los servicios o la organización misma |
| 6.-INNOVACIÓN | Apoderarse del liderazgo | Interno | Tomar la iniciativa, ganar posición desde los inicios del ciclo de vida del servicio |
| 7.-ALIANZAS ESTRETÉGICAS | Búsqueda de sinergias | Externo | Es unir fuerzas para lograr ventajas competitivas, alianzas con los ministerios de Salud y Educación para que paguen la cartera vencida. |

Autora: Susana Velasco

3.9 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS U IDEA A DEFENDER

Se dejó establecido un sistema de selección de personal considerando, títulos, académicos, experiencia general, experiencia específica, entrevista, y dependiendo del puesto una prueba, basándonos en la leyes del SENRES.

Esto se complementa con un plan de comunicación para elevar la eficiencia de la empresa en estudio que redunde en servicios al usuario.

Con la elaboración del diagnóstico se pudo determinar la situación actual de la EPMAPS lo que permitió profundizar en variables críticas de la gerencia comercial y concluir en un Plan de Marketing que solucionen las falencias actuales. Con las entrevistas a los distintos departamentos de la EPMAPS, se pudieron obtener indicadores que nos permitieron medir la eficiencia y la satisfacción de los clientes internos y externos para recomendar la instalación de 2 a 3 cubículos de atención al cliente o usuarios de la empresa en estudio, que irían encaminados a reducir en 60 o 70 % las quejas de los beneficiarios de este servicio.

Por último el diagnóstico y la elaboración de indicadores de gestión nos permitieron medir la eficiencia de atención al cliente, que conllevaron al desarrollo de un plan de marketing que luego de su estudio se deberá aprobar en la EPMAPS.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Durante la recopilación de las variables primarias y secundarias realizadas por la autora de la presente investigación en el nivel central y en las diferentes parroquias tanto rurales como urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, se pudo observar lo siguiente.

CUADRO N° 7 INDICADORES

| INDICADOR | FÓRMULA | AÑO 2010 | AÑO 2011 | DIFERENCIA |
|---|--|----------|----------|------------|
| LAMADAS ATENDIDAS POR ELEOPERACIÓN | $\frac{\text{Llamadas atendidas}}{\text{Total de llamadas recibidas}}$ | 95% | 90% | -5.17% |
| ATENCIÓN DE RECLAMOS | $\frac{\text{Recaudación atendidos favorablemente}}{\text{Total reclamos presentados}}$ | 100% | 82.52% | -17.48% |
| SOLICITUDES EJECUTADAS POR SERVICIOS INTERDOMICILIARIOS POLMERO AMIGO | $\frac{\text{Solicitudes ejecutadas del plomero amigo}}{\text{Solicitudes presentadas del plomero amigo}}$ | 41.62% | 42.17% | +0.53% |
| EFFECTIVIDAD EN EL COBRO | $\frac{\text{Valor Recaudado}}{\text{Valor facturado Total}}$ | 51.03% | 50.22% | -0.81% |
| RECAUDACIONES EN ENTIDADES AUTORIZADAS | $\frac{\text{Valor Recaudado en entidades autorizadas}}{\text{Valor recuperado}}$ | 22.59% | 22.27% | -0.32% |
| PREDIOS INTERVENIDOS ACUMULADOS CONTROL DE CONSUMOS | $\frac{\text{Predios Intervenido control de Consumos}}{\text{Predios Programados Intervenido control de consumo}}$ | 101.13% | 91.17% | -9.96% |
| RECUPERACIÓN DE CARTERA | $\frac{\text{Clientes juicios coactivos}}{\text{Cuentas vencidas a 90 días}}$ | 36.23% | 15.90% | -20.33% |
| RECONEXIONES REALIZADAS | $\frac{\text{Reconexiones realizadas}}{\text{Corte ejecutados en el período}}$ | 50.1% | 94.04% | +43.87% |
| SOLICITUDES DE CONTRATOS DE AGUA POTABLE | $\frac{\text{Conexiones ejecutadas de AP}}{\text{Solicitudes de contratos AP}}$ | 86.29% | 77.02% | -9.27% |

| INDICADOR | FÓRMULA | AÑO 2010 | AÑO 2011 | DIFERENCIA |
|---|---|----------|----------|------------|
| CONEXIONES ATENDIDAS ALCANTARILLADO ACUMULADO | $\frac{\text{Conexiones atendidas alcantarillado acumuladas}}{\text{Conexiones programadas de alcantarillado}}$ | 45.44% | 123.56% | +78.12% |
| MEDIDORES INSTALADOS | $\frac{\text{Medidores instalados al semestre}}{\text{Medidores programados para instalación al semestre}}$ | 51.40% | 107.84% | +56.44% |

Fuente: EPMAPSQ

Autora: Susana Velasco

De los once indicadores estratégicos identificados se deduce lo siguiente.

1.- Llamadas atendidas por tele operación: fueron más eficientes en el año 2010 lo que se debió a un cambio en las políticas que causo una demora en atender las llamadas a pesar que se implementó un mayor sistema de control.

2.-Atención de reclamos: fue más eficiente en el año 2010 con un 17.48% por encima del primer trimestre del año 2011 a lo que se debió a tres factores principales.

- a) Retraso en las conexiones de agua potable;
- b) Cambio de rangos en la toma de lecturas y facturación, algunos reclamos son absorbidos por otros departamentos;
- c) Demora en las conexiones de alcantarillado y medidores.

3.-Solicitudes ejecutadas del Plomero Amigo: si bien son menores en el año 2010 con respecto al 2011 el porcentaje es mínimo del 0.52% este servicio por cambios de políticas al año 2012 es no estará en ejecución.

4.-Efectividad de cobro: en el año 2010 y 2011 el porcentaje de efectividad es baja, la principal causa de este resultado se debe a la cartera vencida de 8'000.000 de difícil recuperación, al año 2011 la recuperación por cobros es de 58% de la facturado, la recaudación corriente o recuperado en un mes esta en promedio el 810% un 20% no se recupera y se debe a políticas de estado;

5.-Recaudación por entidades autorizadas: la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento entrega apenas el 30% a recaudar a entidades Financiera, al entregar más del 50% de recaudación a entidades autorizadas la empresa lograra un ahorro por gasto de personal, alquileres de oficina, y otros servicios, obteniendo minimizar costos por recaudación con personal propio;

6.-Predios Intervenido acumulados control de consumos: en los dos años es superior al 91%, sin embargo en el 2010 supera el 100% para el 2012 por cambios de políticas se deja de realizar esta gestión, como es lógico no hay un control, lo que puede causar alteración de medidores para pagar menos de lo que se consume.

7.-Recuperación de cartera vencida por Juicios coactivos: En el año 2010 es superior en más del doble del 2011 del 2011 lo que se debe a un cambio de políticas, que debe repercutir en un reforzamiento en el departamento de cobranzas para mejorar urgente la eficiencia a través de alianzas estratégicas donde se prorateara la deuda;

8.-Reconexiones realizadas: en el año 2010 son inferiores en casi el doble que el año 2011 lo que se debe a un cambio de gestión en lo se refleja una mayor eficiencia;

9.-Solicitudes de Contratos de agua Potable: es superior en el año 2010 al 2011 en un 9.27% lo que se debe al cumplimiento de la meta planificada, y también a que número de solicitudes disminuya;

10.-Conexiones Atendidas Alcantarillado Acumulado: Son el triple en el año 2011 en comparación al 2010, lo que se debe al cambio de gestor que permitió una mejor y mayor atención.

11.- Medidores Instalados: En el 2011 es el doble con respecto al 2010 lo que se debe a un cambio de gestión que permitió contar con medidores en bodega para cubrir con la demanda requerida de los usuarios

Alcance y contenido de la investigación

- Esta tesis contiene actividades orientadas al desarrollo de la EPMAPS, incluyendo el alcance completo de los servicios que presta.
- **Gestión de calidad.**- el servicio que presta la EPMAPS está orientado a la satisfacción de las necesidades del usuario.

El indicador de reclamos se ubica por encima del 50%, cifra que al compararla con empresas internacionales de la misma rama, denotan un porcentaje de clientes insatisfechos elevado, con salas de espera completamente congestionadas por los lapsos de espera en la atención demasiado largos.

Existe un sistema informático que colapsa en períodos cuando existe un número considerable de reclamos con las consecuentes molestias para el consumidor.

La carga de información a las herramientas informáticas para seguimiento es muy pesada.

- **Gestión de Talento Humano.**- No se hace uso eficiente del personal operativo que trabaja en la EPMAPS, la unidad de Talento humano comprende las actividades propias del liderazgo tales como la motivación, la interrelación y la especialización.

No existen lapsos de tiempo de respuesta para la atención de las diversas demandas que requieren los clientes, lo cual ocasiona que el personal de atención al cliente no pueda difundir con seguridad al usuario el número de días puntuales que se tardaría en atender su solicitud. Esto ocasiona que en muchos casos el cliente tenga que regresar a la institución, dos, tres o más veces en búsqueda de solucionar su requerimiento.

El personal de servicio al cliente no tiene delegación ni el empoderamiento necesario para tomar decisiones y brindar una solución efectiva a la queja del consumidor inmediatamente.

No se ha definido un esquema de incentivos y reconocimientos por el logro de los objetivos.

- **Gestión de comunicación.**- No se garantiza que la información de la EPMAPS se almacena adecuadamente y se disemina para el conocimiento del usuario.

Se ha utilizado un lenguaje demasiado formal para comunicar las estrategias al personal y al cliente externo sobre los productos y servicios, que pueden ser de difícil comprensión.

La EPMAPS, carece de una planificación comunicacional, donde pudiera satisfacer las inquietudes y receptor los reclamos del usuario.

La empresa, cuenta con su página WEB, en la cual figura información financiera, operativa, reglamentos, organigramas de difícil comprensión tanto para el cliente interno como externo, además cuenta con poca información sobre los servicios o productos de la empresa y no da facilidad al cliente al no poseer formularios precisos y obligatorios para los trámites que necesitan los usuarios.

- **Gestión Comercial.**- Identifica y analiza la gestión de servicios de conexiones domiciliarias, catastro y facturación así como cartera y cobranzas todo esto con el fin de cuantificar los riesgos de la EPMAPS y de esta manera anticipar mecanismos de corrección de los potenciales efectos negativos que podrían darse.

No existe un seguimiento diario de las órdenes de trabajo solicitadas por los consumidores, para determinar si las mismas eran o no justificadas, y

así poder minimizar tiempos de ejecución en la resolución de los diversos casos.

- **Gestión de Compras.-** Las adquisiciones más necesarias tanto administrativas como operacionales no son adquiridas con anticipación, lo que ocasiona malestar entre los clientes internos al no contar con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar su trabajo.

No existió una unidad que diariamente esté aprovisionando a las sucursales de insumos, material de trabajo y lo más importante moneda fraccionaria diaria para poder dar vueltos a los clientes que pagan sus facturas con billetes de alta denominación, lo cual acarrea una serie de insatisfacciones al usuario al no poder cobrarle su planilla de consumo por no tener monedas para otorgar vueltos.

- **Gestión Organizacional.-** No cuentan con una visión adecuada que incentive y comprometa al personal a cumplir con sus actividades en brindar una mejor atención, la empresa en muchos aspectos esta manejada políticamente dejando de un lado las acciones técnicas que conlleven al planteamiento de una propuesta clara y contundente de la EPMAPS.

Los mandos medios y operativos no han recibido el mensaje de la estrategia, y no se encuentran plenamente comprometidos.

No se han definido objetivos, indicadores y metas personales alineadas a la estrategia.

Lo anterior se complementa con una baja productividad del personal operativo y administrativo el cual no está capacitado y se encuentra desmotivado, los costos operativos en insumos, energía y mano de obra encarecen costos y bajan los niveles de eficiencia.

Los servicios de agua potable y alcantarillado son considerados bienes económicos sociales. El abastecimiento adecuado de agua potable es cada vez más difícil, las fuentes de agua son más escasas y la población crece vegetativamente a una tasa superior al 3%, por esto las nuevas fuentes de agua para abastecer a la población futura del Distrito Metropolitano de Quito deberán ser captadas de la región Amazónica Ecuatoriana lo que significa un incremento de costos.

La dotación de agua potable y alcantarillado provee benéficos inmediatos y tangibles en bienestar así como la mejoría de la salud y desarrollo de las comunidades tanto parroquiales rurales como urbanas que cuentan con estos servicios.

Existe una usencia total de un sistema de marketing; falta de políticas claras y definidas, lo que limita ciertas acciones que viene implementando la empresa de Agua Potable y Saneamiento.

La falta de un plan de marketing ha impedido que se comercialice, posicione y se comunique productos que benefician al consumidor.

En la diferenciación y posicionamiento no se adopta un punto de vista del usuario lo que perjudica para establecer el rumbo de la empresa a beneficio de los clientes.

Se debe analizar en el departamento de marketing el ambiente tecnológico, político, legal, social y cultural para lo cual se debe aplicar criterios de selección y poder reducir los riesgos.

4.2 RECOMENDACIONES

En lo referente a los indicadores se recomienda que las solicitudes ejecutadas del plomero Amigo deben subir a un 100% para lo cual se recomienda personal capacitado y joven.

La efectividad del cobro en la EPMAPSQ es bajo el promedio de un 50% por lo que se recomienda fortalecer el departamento de cobranzas incorporando abogados que se dediquen a realizar las coactivas necesarias para disminuir la cartera vencida.

La recaudación en entidades autorizadas no representa el valor que se factura ocasionando que la gente acuda solamente a pagar en las instalaciones de la EPMAPS, lo que se recomienda que se realice una campaña comunicacional informando al usuario los centros de pago de agua y distribuir de mejor manera los balcones de atención al cliente y recaudación a nivel del Distrito metropolitano.

La recuperación de cartera a través de servicios coactivos no es muy significativa, se debería incrementar abogados reforzando el Departamento Legal para que se instalen juicios de coactiva al menos el 80% de los clientes deudores.

- **Entablar y mantener relaciones sólidas y estables con los clientes:** Hoy en día las empresas deben saber gestionar eficazmente sus relaciones con los clientes, deben atraer a los mismos con propuestas de valor interesantes y posteriormente conservarlos mediante una satisfacción eficaz de sus necesidades y una buena gestión de la interacción empresa-clientes.
- **Aprovechar las nuevas tecnologías en la presente era digital:** Los nuevos avances digitales y tecnológicos entre ellos el apareamiento de software que simplifican la actividad del servicio, están generando cambios radicales en los consumidores. Hoy en día las empresas deben ser capaces de aprovechar las nuevas tecnologías informáticas en la comunicación para un enlace eficaz con los clientes.

Una tecnología de punta es recomendable aplicarle a beneficio del cliente dando más facilidad en sus trámites como por ejemplo la implementación de formularios gratuitos en la página web para las conexión de agua

potable, alcantarillado, medidores, servicio de plomero amigo, para lo cual se debe activar este portal electrónico, con la inserción de formularios para la descarga gratuita del usuario.

Otro beneficio que da la tecnología tanto a la empresa como al usuario sería la implementación de medidores con tarjetas magnéticas, permitiendo al consumidor pagar por lo que consume y el beneficio para la empresa sería la reducción de cartera vencida.

Realizar cursos virtuales para el personal de la empresa y poder crear una cultura institucional de calidad y productividad en la atención, poniendo énfasis en el patrimonio más importante de la empresa que es “el cliente”.

Para tener una mejor respuesta en los procesos se recomienda adquirir un software que permita agilizar los trámites sin demoras o problemas en los sistemas. Es así como la compra del paquete computacional denominado Q-Matic, el cual permite al Jefe del área, tener desde su escritorio una radiografía completa y en tiempo real de lo que acontece en la sala de espera del público, para poder determinar cualquier impase suscitado y subsanarlo inmediatamente.

En el presente trabajo de investigación, se recomienda la creación de un departamento de marketing, en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. Enfocándose en tres escenarios: el primero que aborda el mejoramiento de la atención al cliente reduciendo el tiempo de espera y bajando el nivel de insatisfacción esto se puede hacer con la implementación de la maquina generadora de turnos, al mismo tiempo seccionar los cubículos (gestión de servicios, conexiones domiciliarias, Catastro y facturación, cartera y cobranzas) con personal capacitado, segundo crear una cultura de pago, tener informado al cliente sobre políticas, productos o servicios que brinda la empresa, a través planes de publicidad y comunicacional, la tercera reducir procesos burocráticos.

- **Gestión Comercial:** Con la implementación del departamento de marketing la empresa comercializaría sus productos y servicios de una manera socialmente responsable, con publicidad no engañosa, con un servicio al cliente eficiente y un personal altamente capacitado en las diferentes áreas de la empresa para que den una respuesta adecuada y soluciones que satisfagan al cliente. Sin olvidar y recalcar la preocupación por el medio ambiente y el entorno que los rodea.

El nivel de satisfacción del cliente en el servicio del plomero amigo dependerá en que la medida los resultados del producto cumplan con las expectativas del consumidor. Por lo cual se ampliara la capacitación requerida al personal operativo de la EPMAPS tanto en trato al cliente como en temas relacionados con la plomería .Los clientes satisfechos volverán a contar a otros sus experiencias positivas.

Crear y gestionar un posicionamiento eficaz, sólido y adecuado así como una fuerte imagen de calidad en el servicio son los ingredientes fundamentales de la base sobre la cual desarrollar relaciones rentables y de calidad con los clientes.

Aumentar los Centros de Servicio al Cliente, en lugares estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito. Esto permitirá que los usuarios beneficiarios del servicio de Agua Potable y Alcantarillado tengan una agencia en donde solucionar sus necesidades lo más cercana a su domicilio. Se permitirá el empoderamiento necesario para que el personal que labora en las agencias, pueda tomar decisiones y resolver efectivamente los problemas que son planteados por los usuarios, en cada centro de servicio existirá un jefe de agencia y dos cubículos con personal capacitado en las diferentes áreas para solucionar las necesidades que aquejan al usuario y evitar que exista a conglomeración en el edificio matriz. También se implementara una maquina generadora de turnos para optimizar tiempos.

Se recomienda realizar campañas publicitarias de concientización para crear una cultura en el cliente de ahorro de agua y pago puntual de las facturas por el servicio prestado.

Los cortes de agua, actualmente la EPMAPS, los cumple al tercer mes de mora de la cuenta; se propone que la empresa debería realizarlos al siguiente día del mes vencido de la factura, estableciendo así una cultura de pago en el consumidor y disminuyendo la cartera en mora de la institución.

- **Gestión organizacional.** Realizar un nuevo plan estratégico en donde la visión estimule y comprometa al personal a cumplir y llegar a los objetivos planteados, así como brindar una mejor atención. En el plan de tesis, propuso un nuevo plan estratégico, con el objetivo de estimular al personal a que trabaje por lo objetivos establecidos, se plantea la reducción de tiempo en la ejecución de las diversas órdenes de trabajo que los clientes requieren, así como la adopción de una cultura corporativa de servicio al cliente en la EMPAPS, los cuales contribuirán a hacer más dinámico y eficiente al cliente interno. Al respecto la propuesta principal y eje fundamental de las alternativas planteadas a corto plazo es la creación del departamento del marketing, para propender y alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, reducción del tiempo de atención a las respuestas que demanden los consumidores considerando que el mejor valor de percepción del servicio por parte del usuario, es una atención ágil, rápida, eficiente y de calidad con atención inmediata de los requerimientos del consumidor.
- **Capacitación al personal.**- La instrucción del personal debe realizarse con un seguimiento en el cual se evalúe el desempeño del funcionario y la satisfacción del cliente, la capacitación tiene que ser por departamento según las necesidades que ellos demanden y no realizar cursos globales en los cuales los participantes pueden ser de cualquier área sin saber si esa capacitación la van aplicar o no en su labor diaria.

- **Gestión de compras.**- El Departamento de adquisiciones tiene que delegar a un equipo de colaboradores para que estén pendientes sobre los requerimientos del personal para poder desempeñar bien su función.
- **Gestión de comunicación.**- Las estrategias comunicacionales serán elaboradas por el departamento de marketing con la aprobación de la dirección de comunicación de la EPMAPS, las campañas serán programadas en horarios familiares, se enfocaran en tres objetivos, imagen corporativa aquí se mostrara las actividades más relevantes de las autoridades, se realzaran campañas de concientización para que la gente haga mejor uso y cuide del líquido vital aquí también se resaltara campañas para mejorar la cultura de pago. Otra publicidad se enfocara en la introducción y posicionamiento del Plomero amigo, actividades que serán constantes para tener una gran acogida entre los usuarios.

Finalmente a través del presente trabajo de investigación, se espera contribuir a través de las alternativas de mejora planteadas en base a las necesidades actuales de los clientes, a mejorar el servicio al cliente y propender alcanzar la excelencia en el servicio que demandan todos los beneficiarios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito que brinda su atención a todos los ciudadanos del Cantón Quito.

En el plan de tesis, se planteó la reducción de tiempo en la ejecución de las diversas órdenes de trabajo que los clientes requieren, así como la adopción de una cultura corporativa de servicio al cliente en la EMPAPS, las cuales contribuirán a hacer más dinámica y eficiente los servicios básicos de Agua Potable y Alcantarillado que la institución ofrece a la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito. Al respecto la propuesta principal y eje fundamental de las alternativas planteadas en la visión futura de la empresa para propender alcanzar la excelencia en el servicio al cliente de la institución es la reducción del tiempo de atención a las respuestas que demanden los consumidores considerando que el mejor valor de percepción del servicio por parte del usuario, es una atención ágil, rápida, eficiente y de calidad con atención inmediata de los requerimientos del consumidor.

A través del presente trabajo de investigación, se espera contribuir a través de las alternativas de mejora planteadas en base a las necesidades actuales de los clientes, a mejorar el servicio al cliente a través de un plan de marketing ya que a través de ello podemos obtener mayor información sobre lo que espera el usuario y cumplir sus expectativas bajo un estudio adecuado y un plan de marketing orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

Finalmente nuestra recomendación de un departamento de Marketing tiene que reflejarse en el Orgánico funcional de la EPMAPS.

CAPÍTULO V

5 PLAN DE MARKETING

La propuesta de un Plan de Marketing proviene de mejorar y de satisfacer las necesidades del consumidor del servicio de Agua Potable, al mismo tiempo realizar la imagen de una entidad Pública como es la Empresa en estudio, en definitiva la propuesta es integral no segmentada, con lo cual se convierte en una herramienta de trabajo y de análisis para los gestores del desarrollo de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.

Nos hemos enfocada específicamente en la Gerencia Comercial para realizar el plan de marketing encontrando ahí el cuello de botella de los problemas e insatisfacción del cliente, debido a que desde ahí se maneja la comercialización y atención al cliente.

En primer lugar se encontró que existe un inconformismo por parte del cliente externo e interno tomando en cuenta que el número de usuarios que se atiende anualmente es de 445072 con diferentes inquietudes señalando una demanda de insatisfacción por el servicio recibido del 45% o de 200282 usuarios.

En segundo lugar encontramos una falta de comunicación organizacional tanto de adentro hacia afuera ocasionando molestia entre los usuarios y personal de la empresa.

5.1 OBJETIVOS GENERALES DE MARKETING

- ✓ Reducir en un 80% la insatisfacción de los usuarios.
- ✓ Disminuir la afluencia de clientes externos en las salas de atención;
- ✓ Crear una confianza institucional entre el cliente interno y los usuarios, para mejor atención y solución inmediata de sus inconvenientes;
- ✓ Realzar la imagen institucional;

- ✓ Realizar una campaña comunicacional para tener informando a los usuarios sobre los beneficios que brinda la empresa; y,
- ✓ Realizar campañas de concientización para el uso adecuado del agua potable y el pago puntual del servicio.

5.1.1 Objetivo específico

Estos objetivos pueden representarse de tres maneras diferentes en términos de ventas, beneficios y usuarios o clientes.

5.1.2 Objetivos de ventas

Son aquellos que reflejan el impacto que la empresa quiere alcanzar, los mismos que son traducidos en:

- ✓ Alcanzar una cifra de ventas de \$ 115.000.000 hasta finales año 2012;
- ✓ Conseguir la satisfacción del usuario en el 90% para finales del año 2012;
y,
- ✓ Ampliar los servicios de agua potable y saneamiento en su totalidad del mercado especialmente en zonas marginales

5.1.3 Objetivos de beneficio

Son objetivos financieros con precisión en las implicaciones que pueden tener los objetivos de venta propuestos sobre la rentabilidad de la empresa.

- Recuperar un 65% del total de cartera vencida hasta finales del año 2012.

5.1.4 Objetivos sobre usuarios

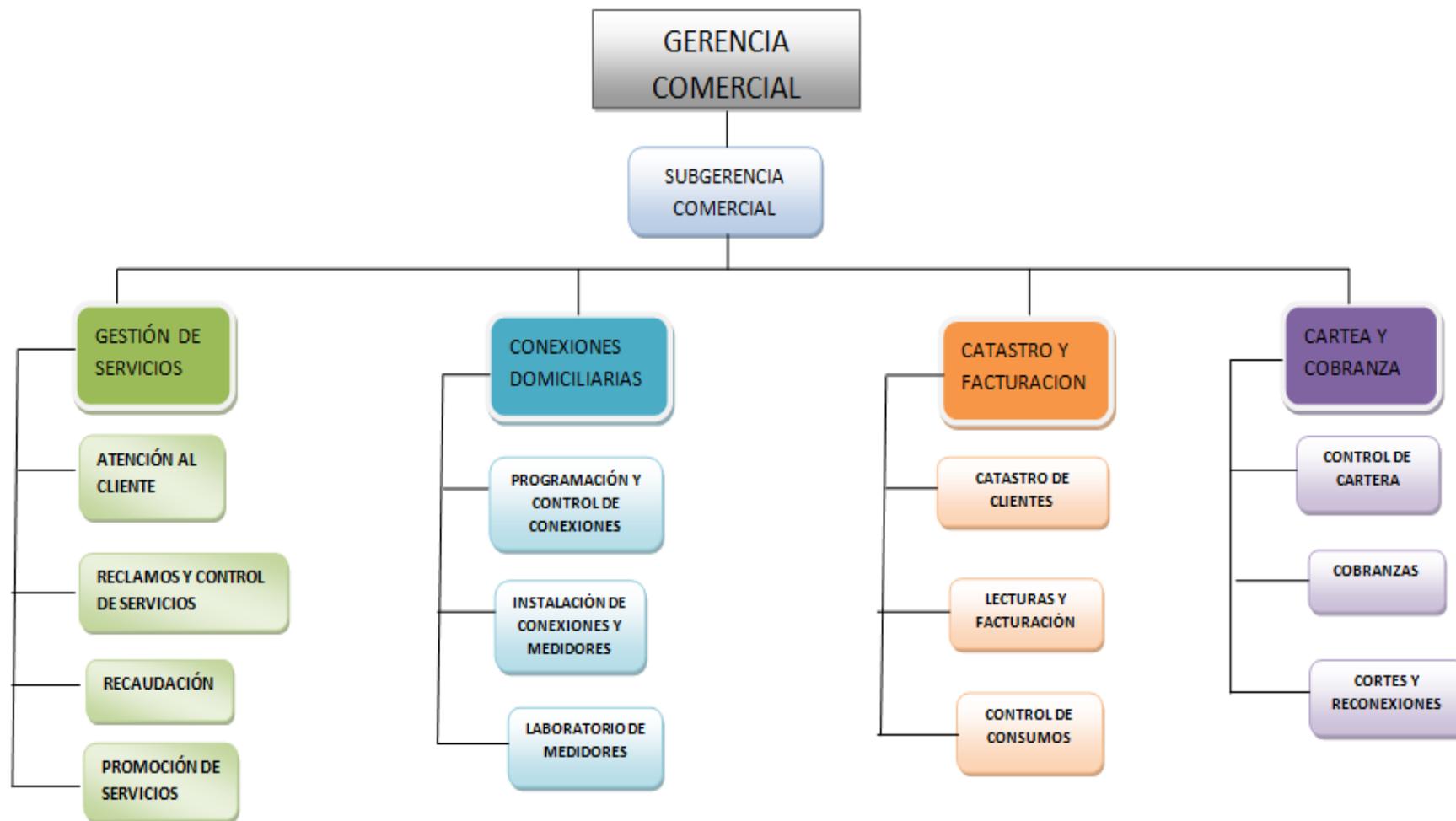
Este objetivo define el tipo de comportamiento que la empresa desea que tenga su cliente así:

- Incrementar la satisfacción del cliente en 90% hasta finales del año 2012;

- Disminuir el porcentaje de reclamos en un 50% hasta finales del año 2012; y,
- Realizar campañas comunicacionales para los usuarios con el fin que estén informados sobre cambios, beneficios que presta la empresa en pro de mejorar la atención y calidad del servicio.

Para poder cumplir con los objetivos antes mencionados es necesario conocer a profundidad la Gerencia Comercial y su entorno.

GRÁFICO Nº 7 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



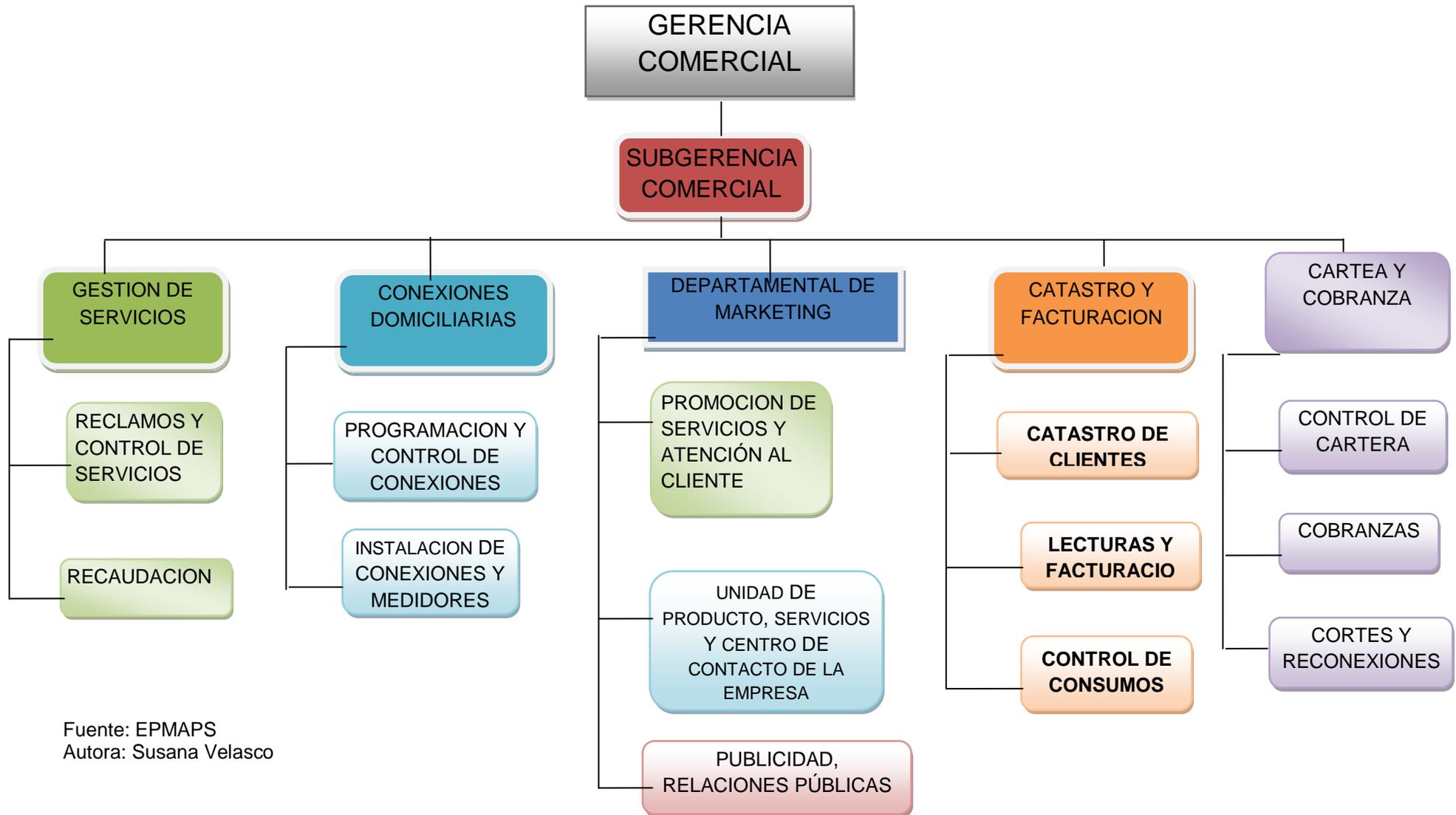
Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

Dentro de la Gerencia Comercial se localiza la responsabilidad de los clientes y su atención, ya que esta Gerencia es la que tiene el contacto de primera línea con los usuarios, así como también es la responsable de la facturación, recaudación, reconexión y desconexión en caso de ser necesario.

Dentro de los servicios post-venta, que oferta la Gerencia Comercial, a través del Departamento de Gestión de Servicio, se encuentra la atención al cliente, tanto en el campo de la recaudación, como en la atención de las diversas demandas de nuestros clientes.

Las Funciones de los distintos departamentos de la Gerencia Comercial se puntualizan en el **Anexo C**

Gráfico N°8 ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



Fuente: EPMAPS
 Autora: Susana Velasco

DEPARTAMENTO DE MARKETING

FUNCIONES

- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la Gerencia Comercial y Subgerencia Comercial las actividades y resultados de la gestión del departamento;
- ✓ Mantener informado al gerente comercial sobre el nivel de satisfacción del cliente en cada producto y servicio que presta la empresa;
- ✓ Medir el nivel de necesidades que tiene el usuario acerca de los servicios que recibe y diseñar un nuevo producto que cumpla con las expectativas del cliente externo;
- ✓ Tener un centro de contacto de la empresa;
- ✓ Elaboración de cuadros estadísticos midiendo la satisfacción, necesidades y recomendaciones del cliente;
- ✓ Análisis de la información;
- ✓ Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos;
- ✓ Modificar o eliminar productos o servicios;
- ✓ Seleccionar programas en medios de publicidad;
- ✓ Desarrollar anuncios publicitarios;
- ✓ Medir la eficacia de las campañas;
- ✓ Determinar territorios y zonas de aceptación del producto;
- ✓ Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda;
- ✓ Informes sobre los seguimientos y monitoreo de los servicios;
- ✓ Realización de eventos para promocionar los servicios de la empresa; y,
- ✓ Desarrollar marketing por internet.

5.2 ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO

5.2.1 Tecnología

Es importante considerar la tecnología como un soporte que nos permita alcanzar las propuestas inicialmente establecidas empleándola como una herramienta que

disminuya la carga de trabajo, actividades que no representen mayores costos, otorgando incrementos de productividad y eficiencia de los empleados.

Con la tecnología se podrá tener un tratamiento más acorde con las necesidades de los consumidores, las plantas estarán compuestas por unidades de tratamiento y reserva, estanques de agua cruda con una capacidad útil en más metros cúbicos; mezclas químicas rápidas, clarificadores, filtros, tanques de reserva de agua potable, entre otros.

El ambiente tecnológico de la EPMAPS es de alto nivel, contando con la mejor tecnología, siendo considerada como una de las mejores empresas de Agua Potable de Latinoamérica.

5.2.2 Clientes

Históricamente han existido brechas entre las expectativas del cliente en cuando a productos y servicios que espera recibir y la percepción de lo que efectivamente recibe, diferencia que es causa de insatisfacción especialmente si el cliente puede comparar entre empresas que entregan productos o servicios similares.

La responsabilidad de la empresa de agua potable se ha ampliado para incluir nuevas áreas de administración, la función comercial crea el vínculo vital entre las empresas sanitarias y la comunidad que atienden. Este enlace con la comunidad es esencial, porque los clientes están siendo cada día más exigentes, el agua potable está siendo un bien cada vez más escaso, y además las crecientes consideraciones ambientales pueden llegar a ejercer suficiente influencia como para bloquear importantes proyectos de infraestructura sanitaria.

Es por esta razón que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable de Quito ha explorado el mercado del consumidor, para conocer lo que necesita el cliente en términos de comodidad, calidad y cantidad para así encontrar la mejor manera de atender las necesidades a un costo accesible a todos; promoviendo la adquisición de los servicios de agua potable.

Clases de clientes

En toda empresa de prestación de servicios, existe dos clases de clientes claramente identificados y que son: clientes Internos y los Clientes Externos.

Clientes Internos

Antes en la empresa de Agua Potable de Quito existía un exceso de personal convirtiendo cada tramite en un proceso burocrático, actualmente ha habido una disminución de casi 200 personas sin afectar el funcionamiento de la empresa. También disminución en 50 vehículos que se arrendaba, todo esto ha permitido cerrar este año con un ahorro de 5 millones de dólares.

Todas las empresas que ofrecen servicios están orientadas a buscar la satisfacción de los clientes que no forman parte de los procesos de comercialización interna de la empresa.

Para conseguir dicho objetivo, se requiere la participación y colaboración directa de todos los departamentos, el personal que labora en la empresa es la parte fundamental para resaltar la imagen y el buen servicio que se debe dar al cliente, dicho personal debe recibir capacitación constante para resolver los problemas de los clientes externos.

Cliente Externo

Este grupo se divide en reales, factibles y potenciales; Para obtener una mayor concepción de los tipos de clientes, es necesario definir lo que es un predio.

Predio.- constituye todos aquellos inmuebles contruidos o baldíos perfectamente delimitados por paredes, cerramientos o puntos preferenciales. Estos predios pueden o no tener conexión de agua y/o alcantarillado, pero deben encuestarse y así poder constituir la base de datos de clientes Reales, Factibles y potenciales, según el caso. Además cada predio se encuentra compuesto por una o varias unidades de vivienda.

Producto del levantamiento censal e ingresos de los registros censales a la base de datos catastral, podemos establecer que existe tres tipos de clientes que son: Reales, Factibles y Potenciales.

CUADRO N°8 TIPOS DE CONSUMO

| Concepto | No. Clientes en servicio | % |
|-------------------|--------------------------|-------------|
| Doméstico | 419427 | 94.24 |
| Comercial | 22078 | 4.96 |
| Industrial | 954 | 0.22 |
| Oficial | 1576 | 0.35 |
| Municipal | 1037 | 0.23 |
| total | 445072 | 100% |

Fuente: Empresa de Agua Potable (departamento de Facturación)
 Autora: Susana Velasco

5.2.3 Clasificación de los clientes por el uso del servicio

La categorización de los clientes se hace con el propósito de conseguir que las personas de posición económicamente alta subsidien al sector económicamente bajo, de tal manera que los clientes de mínimos recursos económicos peguen un costo acorde con su capacidad de pago.

Esta categorización de los clientes urbanos es muy importante, se basa en sus actividades o más específicamente en el uso del servicio. Así tenemos.

Clientes Reales.- Constituyen todos aquellos predios que tienen conexión de agua potable y/o alcantarillado que tengan legalizada la acometida mediante un contrato o factura por servicios.

Clientes Factibles.- Son todos los predios que tienen red matriz de agua potable y/o alcantarillado frente al inmueble, no tienen conexión domiciliaria. Es decir que la empresa podría atender de manera inmediata la dotación del servicio faltante en el predio que así lo requiera.

Clientes Potenciales.- Son aquellos predios que frente a su inmueble no tienen red matriz de agua potable y/o alcantarillado y por ende no disponen del servicio, es decir que la empresa podría dotar del servicio luego de realizar los estudios técnicos para tender redes matrices y su posterior instalación.

Cliente Doméstico.- Incluye las conexiones o derivaciones de agua instaladas en inmuebles destinados a viviendas tales como: casas, villas, condominios, edificio de departamentos y demás inmuebles que, por sus características, sean asimilables a los enumerados. En los casos de lotes baldíos sin ningún tipo de vivienda, se asumirá como uso doméstico.

Cliente Comercial.- En este grupo se incluye a los clientes particulares que tengan conexión o derivaciones de agua instaladas en inmuebles destinados a desarrollar movimientos lucrativos, donde el agua no se considere como materia prima, tales como: edificios de oficinas, consultorios profesionales o de actividades comerciales, restaurantes, salones, bares, hoteles, pensiones, bombas de gasolina, cines, etc.

Cliente Industrial.- Son todos los clientes particulares que tengan conexiones o derivaciones de agua instaladas en inmuebles destinados a desarrollar actividades industriales, donde el agua suministrada es considerada como materia prima para producir bienes o servicios, tales como: fábrica de bebidas, industrias metálicas, madereras, estaciones de servicio con lavadora de vehículos, construcciones, etc.

Cliente Oficial. A este grupo pertenecen todos los clientes estatales que tengan conexiones o derivaciones de agua instaladas en inmuebles destinados a desarrollar actividades oficiales, tales como: Ministerios públicos y sus dependencias, universidades estatales entre otros.

Cliente Municipal.- En este grupo se incluirán a los clientes municipales que tengan conexiones o derivaciones de agua instaladas en inmuebles destinados a desarrollar actividades comunitarias de servicio municipal, tales como: Empresas Municipales, dependencias del municipio, casas barriales, mercados, servicios

higiénicos, lavanderías públicas, centros de asistencia social y médica, centros educativos, bibliotecas, etc.: siempre y cuando se asimilen a uso de entidades del Municipio.

Cliente Deportivo-Se considera a todas las conexiones o derivaciones instaladas en predios donde funcionen centros deportivos oficiales, sean administrativos o propiedad del gobierno o seccional, tales como: estadios barriales, complejos deportivos, piscinas populares, etc.

Cliente Clero.- Son todas las conexiones o derivaciones instaladas en predios de propiedad o donde funcionen congregaciones religiosas o que pertenezcan a la curia, dedicados exclusivamente al servicio de la comunidad como: Iglesias, conventos, claustros, seminarios, casas parroquiales, etc. (Anexo D: clasificación de las parroquias urbanas suburbanas y centrales)

Los criterios para encuadrar los clientes en las diversas categorías, están definidos en los reglamentos y normas de la empresa. Se emplea una clasificación simple y de fácil entendimiento para evitar subdivisiones extensas de poco sentido práctico. Otra forma de clasificar en categorías puede ser la siguiente: a) Residencial, b) Comercial – Industrial, y c) oficial o público.

Se puede realizar el cobro del servicio oficial o público siempre que no implique ninguna transferencia, es decir que no haya subsidios generados por esta categoría; que el servicio doméstico o residencial se cobre por debajo de la tarifa media; y que, en compensación, la tarifa comercial industrial sea equivalente a la tarifa media más una cantidad que sea suficiente para cubrir el subsidio a la tarifa residencial.

5.2.4 Competencia

La Empresa Pública Metropolitana de agua Potable y Saneamiento, por ser una empresa de Estado no tiene competencia, por eso es considerada un monopolio de la oferta.

Por la condición de monopolio natural la calidad de empresas de servicios de agua potable y saneamiento no ha estado presionado por los mercados abiertos y competitivos, su desarrollo se ha producido más bien en la obligación de suministrar un producto que desde el punto de vista físico- químico, bacteriológico y sanitario cumpla con las normas y reglamentos vigentes: para asegurar la cantidad así como la continuidad y calidad.

Los servicios básicos de Agua Potable y Alcantarillado en el Ecuador tienen como característica ser monopolios, debido a que en un mismo sector o ciudad no existen dos o más empresas que doten de estos servicios a la comunidad. Esto tiene como consecuencia directa que los clientes no pueden seleccionar o escoger cual sería la empresa prestaría de los servicios que se acoja a sus requerimientos y necesidades, factores que se dan en la libre competencia, como es: calidad y cantidad del producto, precios razonables y agilidad en su gestión (Menos burocracia y mejor atención).

La cultura burocrática clásica de la administración pública establece una relación básica de funcionario cliente. El cliente es un ser anónimo que necesita el servicio y no tiene otro proveedor por lo que tiene que conformarse con la calidad del servicio que la empresa decida otorgarle, calidad que no necesariamente representa la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

El Municipio posee el servicio de agua potable y alcantarillado por lo que fija las políticas en su ámbito de competencia exclusiva sobre los servicios que entrega y fija las políticas en el ámbito de su territorio en coincidencia con las políticas nacionales, depende del Municipio el mejoramiento de la EPMAPS-Q.

5.2.5 Recursos Climáticos

El calentamiento global ha perjudicado la temperatura de glaciales, ríos y océanos, ocasionando sequias deshielos, afectando la reserva de agua apta para el consumo humano.

La principal característica que tiene la Sierra Ecuatoriana son sus majestuosas montañas, volcanes, ríos, flora y fauna que también se han visto afectados por el cambio climático, a pesar de estos inconvenientes el hombre ha hecho y sigue haciendo uso inadecuado de las fuentes que nos ofrece la naturaleza como el agua que es un líquido vital para la existencia del ser humano.

El sistema montañoso y el clima que tiene la sierra ecuatoriana ha sido causante de fenómenos naturales como:

- **Inundaciones.-** Son fenómenos naturales que tienen como agente la lluvia o el crecimiento de los ríos, las amenazas relacionadas con las inundaciones por desbordamientos de los ríos normalmente se presentan cuando el hombre invade las áreas naturales, los daños son cada vez más numerosos, no se deben necesariamente a las inundaciones sino al incremento de la frontera agropecuaria con asentamientos humanos en las áreas altas.
- **Sismicidad.-** Presente en gran parte del país son fallas geológicas.
- **Actividad Volcánica.-** Principalmente de los Volcanes Guagua Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Reventador que directa o indirectamente afecta al Distrito Metropolitano.
- **Sequías.-** Son períodos secos prolongados en un conjunto complejo de elementos meteorológicos que actúan en el suelo y en la atmósfera. Esto determina la alteración en el balance hídrico de una zona o localidad y torna insuficientes los recursos hídricos para satisfacer los requerimientos de consumo humano, animal y vegetal, principalmente para el riego, generación de energía y lo que es lo más importante para el agua potable.

Las situaciones de emergencia originadas sobre los sistemas de agua potable y alcantarillado por el impacto de eventos naturales o producidos por el hombre; así como problemas comunes tales como rotura de tuberías

principales, colapso de equipos, falta de energía eléctrica, variaciones en la cantidad y en la calidad de los recursos de agua, etc., han proporcionado en las organizaciones administradoras de los servicios de agua potable y alcantarillado la creación de comandos de emergencia encargados de dirigir las operaciones que deben hacer frente a tales situaciones.

5.2.6 Político

El aspecto político del país a lo largo de la historia se ha visto fragmentado por el manejo inadecuado de las personas que han accedido al poder; ejecutivo, legislativo o judicial.

En los últimos años el Ecuador se ha caracterizado por no contar con una estabilidad política, que motive a la inversión tanto local como extranjera. El mismo hecho que dentro de un periodo de diez años hayan gobernado siete presidentes distintos, con políticas económicas distintas, ha desbaratado su aplicación y ejecución.

Adicionalmente, de esta inestabilidad los escándalos de corrupción, nepotismo e intereses propios agravan la estabilidad política.

Dentro de la sociedad ecuatoriana la política juega un papel negativo en la lucha de poderes que influye directa o indirectamente en el desarrollo de las empresas públicas y municipales.

La cultura burocrática clásica de la administración pública y municipal se reflejó en un mal servicio a los usuarios; esta cultura se dio por el ingreso de personas no capacitadas para el desenvolvimiento del cargo a ocupar, ocasionando perjuicios directamente a los usuarios.

Esto tuvo consecuencia en el gobierno del Jamil Mahuad, ocasionando la mayor crisis financiera que ha vivido el Ecuador. Donde veinticinco bancos se quedaron sin la suficiente liquidez y solvencia

5.2.7 Economía

El Ecuador ha pasado por varias crisis económicas durante los últimos años.

Con todos los cambios de gobierno e inestabilidad política y económica la empresa ha realizado un análisis de los impactos que pueden tener en su gestión operativa tomando medidas de carácter económico, por la inestabilidad que ha atravesado el país, ha procedido a establecer su posicionamiento estratégico identificando los ingresos, el margen requerido para su auto gestión y diseñando una estructura de costos.

El presupuesto se sustenta en principios de gestión empresarial y en tal sentido el crecimiento de la demanda de agua y de las posibilidades reales de atender el servicio; el presupuesto proyecta una situación deseada con el fin de estructurar programas de operación, mantenimiento y el de inversión, tomando en cuenta los objetivos y metas de la institución.

El estudio de mercado permite identificar la demanda de los servicios, determinar los niveles de producción, las posibilidades reales de atender el servicio y las pautas para realizar nuevas inversiones.

La demanda de agua potable está en función directa de la población de las expectativas de crecimiento y de la dotación requerida por habitante. La dotación se establece de acuerdo a las características de la zona de servicio y de las condiciones de abastecimiento.

La dotación básica promedio se fundamenta en la investigación directa de campo sobre el consumo histórico, es decir sobre lecturas de consumo en los últimos 12 meses, la empresa ha diseñado un sistema estimándose una dotación básica promedio de 170 litros/hab./día.

La ciudad de Quito está servida por cuatro sistemas importantes de agua, algunos de los cuales se constituyen con la integración de sistemas menores de vertientes y de pozos.

La crisis económica de los últimos años ha desencadenado en la emigración hacia los países europeos de muchos ciudadanos, buscando una mejor situación económica, permitiéndoles ayudar a sus familiares que se encuentran en el Ecuador, esto permite que sus familias cubran sus necesidades básicas , aumentando el consumo y creando consumidores potenciales al realizar viviendas propias.

5.2.8 Social

Ecuador se caracteriza por tener una inequidad social donde se ven afectados, la mayor parte de los ciudadanos, reflejándose en la falta de acceso a los servicios básicos, empleo, vivienda y alimentación. Es así que los gobiernos tendrán la prioridad de disminuir esta inequidad.

Estas inequidades han reflejado el malestar de los ecuatorianos que han derrocado presidentes por falta de apoyo y han emigrado del territorio para buscar nuevas oportunidades de desarrollo, convirtiéndose en el mayor problema de los últimos años.

Sin embargo en los últimos años al Ecuador han ingresado una gran cantidad de extranjeros que al igual que los migrantes ecuatorianos buscan un mejor porvenir en el país. Esto conlleva a que a futuro la sociedad ecuatoriana cambie de actitudes, valores, normas y comportamientos. Este factor permite evaluar el comportamiento de la población, y las expectativas que tiene el usuario cuando contrata un servicio.

5.2.9 Culturales

La característica básica de la cultura es única para cada empresa, de aquí que un modelo que funciona perfectamente en una organización puede que no tengan los resultados apetecidos en otra. La cultura burocrática clásica de la administración pública establece una relación comercial básica de funcionario al cliente. El cliente es un ser anónimo que necesita el servicio y no tiene otro

proveedor, por lo tanto tiene que conformarse con la calidad de servicio que la empresa decida otorgarle, calidad que no necesariamente representa la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La cultura de los usuarios varía de acuerdo al nivel socio-económico, es así que tenemos el nivel socio- económico medio y bajo donde el consumo tiene a ser más ahorrador de acuerdo a sus posibilidades; utilizando el agua para sus necesidades básicas, (comer, bañarse y lavar la ropa), no malgastan el líquido vital en cosas innecesarias, al contrario del nivel socio económico alto que la utiliza en cosas innecesarias, como lavado de autos regar el jardín etc.

5.2.10 Marco legal de la EPMAPS-Q

Al ser el agua potable y el alcantarillado un servicio básico de suma importancia para la comunidad, todos los países han tenido que normar y responsabilizar a determinado sector la dotación de estos servicios.

En el caso de nuestro país, el instrumento máximo que rige para los ecuatorianos es la Constitución Política de la República del Ecuador y de ella se derivan varias leyes que manifiestan y regulan esta materia, entre ellas tenemos: Ley de Régimen Municipal, Ley de Aguas. De igual forma los diferentes Municipios se han visto en la necesidad de establecer normas jurídicas denominadas Ordenanzas que les permita funcionar adecuadamente.

La Empresa Pública Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito EPMAAP-Q es una empresa que forma parte de la estructura municipal en el nivel de empresas y unidades descentralizadas (Código Municipal art. 164) Fue creada por ordenanza 3057 de 1993 e incluida entre las empresas metropolitanas que establece el Código Municipal del Distrito Metropolitano de Quito sancionado en 1997. Es sujeto de derecho público se aplica la Ley de Régimen Municipal su presupuesto se rige a las normas de la Contraloría General del Estado que derivan de la Ley Orgánica de Administración y Control y debe cumplir el Reglamento General de la Ley de Contratación Pública.

5.2.11 Fuente de Ingreso

La Empresa Pública Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable recibe sus recursos para el desarrollo del Agua Potable procedente del impuesto promulgado por la Ley Nacional.

La EPMAPS fija las tarifas de agua potable teniendo como objetivo la autosuficiencia financiera y servicios eficientes. (Código Municipal 1432)

5.2.12 Proveedores

La empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene que regirse por la ley de empresas públicas y realizar sus compras por el Sistema de Contratación Pública.

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN

PÚBLICA

TÍTULO I

SECCIÓN II

DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMPRASPÚBLICAS

Artículo 21 PORTAL de COMPRAS PÚBLICAS. El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRAS PÚBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

El portal de COMPRAS PÚBLICAS contendrá, entre otras, el RUP, Catálogo electrónico, el listado de las instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de

contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y las regulaciones del INCP¹⁷.

Todo proveedor de la empresa tendrá que registrarse en el portal de compras públicas para poder participar en las diferentes adquisiciones de bienes, obras y servicios.

Para el cumplimiento de la Ley. La EPMAAP-Q a través de las Gerencias competentes en el mes de enero de cada año, convocarán a los contratistas y a proveedores para que se registren o actualicen los documentos que correspondan detallando las áreas de especialización y de los bienes y/o servicios generales que se hallen en la posibilidad de suministrar a la Empresa con sujeción a las normas del instructivo que regula los procedimientos para la calificación e incorporación de los Proveedores de Bienes y Servicios en el registro de proveedores de la EPMAAP-Q.

Sin embargo en cualquier momento podrá procederse a la inscripción de nuevas personas naturales o jurídicas, siempre que presenten la documentación necesaria para que se las registre como tales.

5.2.13 Intermediarios

Por ser una Empresa que ofrece el servicio básico como es el líquido vital, su servicio es directamente ofrecido o conectado al cliente que lo solicite sin necesidad de intermediarios.

5.3 MARKETING MIX

Es importante resaltar que a través del estudio realizado en estos cuatro capítulos hemos encontrado la necesidad de proponer un plan de marketing mix para la Gerencia Comercial de la Empresa Pública Metropolitana de agua Potable y Saneamiento de Quito.

¹⁷ LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

5.4 PLAN DE SERVICIOS

La calidad de los servicios es uno de los objetivos más importantes que la empresa tiene como prioridad, la clave consiste en cumplir o superar las expectativas de calidad del servicio al cliente.

5.4.1 Objetivos del servicio

- Reducir el tiempo de espera del usuario para ser atendido;
- Poner personal de las diferentes áreas de la Gerencia Comercial que tengan conocimiento suficiente de cómo funciona su área para que sean ellos quien atiendan al usuario;
- Implementar una maquina generadora de turnos;
- Reducir en un 60% el índice de clientes insatisfechos;
- Reducir en un 70%el índice de quejas, reclamos; y,
- Remodelar el espacio de atención al cliente

5.4.2 Estrategias propuestas

- Ofrecer una atención personalizada al usuario desde el momento que entra hasta el momento que sale, expresándole que ellos son nuestro primera razón de existir, demostrando que son bienvenidos con respeto y cordialidad, sin hacer distinción de ningún tipo con el único objetivo de hacerles sentir cómodos;
- Para reducir el tiempo de espera se implementara una maquina generadora de turnos el cual en su menú tendrá varias opciones de servicios (facturación, conexiones domiciliarias de medidores, alcantarillados) y así se podrá disminuir el tiempo de espera;

GRÁFICO N°9 MAQUINA GENERADORA DE TURNOS



- Mantener limpio el área de atención al cliente mediante un programa de aseo que consistirá en vigilar cada 30 minutos las instalaciones y realizar la limpieza necesaria, y contar con aire acondicionado;
- Para controlar la calidad de servicio se mantendrá la máquina de calificaciones al personal permitiendo realizar un seguimiento de la atención que se brinda; y,
- Para cristalizar nuestra idea es importante que dentro de los 20 balcones de atención al cliente que existe en el Distrito metropolitano de Quito también se implementen las maquinas generadoras de turnos.

GRÁFICO N°10 MAQUINA GENERADORA DE TURNOS



5.4.3 Implementación de la estrategia

Para mejorar el servicio al cliente se realizara cambios, reubicándolos de acuerdo a su evaluación al personal que se encuentran en los cubículos quienes serán remplazados por gente que tiene conocimiento y experiencia en las diferentes áreas que abarca la Gerencia Comercial y tenga la predisposición de atender a los usuarios.

Para dar una buena imagen de la empresa se realizará una remodelación del departamento de atención al cliente tanto físico como en talento humano, los cambios físicos se realizaran los fines de semana para no interrumpir las actividades ni causar molestáis a los usuarios.

Se implementará unos 2 a 3 cubículos específicos para casos extremos en los que se requiera tomar o ejecutar decisiones que implique un nivel jerárquico, el personal que se ubique ahí será de confianza de los jefes departamentales, permitiendo que el usuario salga del edificio satisfecho por haber solucionado los problemas que le aquejan, evitando así papeleo o trámites innecesarios.

En lo que se refiere a la limpieza del área de atención al cliente se coordinara con el departamento de operaciones y administrativo quienes tiene a su cargo el personal de limpieza los mismos que tendrán turnos para mantener limpia el área de servicios al cliente y así evitar la contratación de más personal.

La reducción de los lapsos de tiempo en la atención al cliente es el eje central de la visión de la empresa.

5.5 PLAN DE PUBLICIDAD

A través de este plan se quiere motivar al usuario a adquirir los servicios o productos que ofrece la empresa en estudio, transmitiendo cordialidad, credibilidad y agilidad en los empleados para que los clientes externos tengan confianza en la EPMAPS.

Incentivar a los usuarios adquirir productos o servicios que desconocían por falta de publicidad o comunicación.

5.5.1 Objetivos de publicidad.

- Utilizar medios de comunicación acorde al presupuesto durante el año 2012 que permita dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa;
- Obtener una decisión inmediata de compra;
- Promover la imagen de la empresa; y,
- Comunicar a la comunidad sobre la gestión realizada en la empresa cada trimestre.

5.5.2 Desarrollo de estrategias

- Se realizar un estudio de medios del Distrito Metropolitano de Quito para saber cuáles son los más vistas, y leídos;
- Se buscara otros medios de publicidad que lleguen a todos los usuarios;
- Se realizara materiales publicitarios con imágenes de los productos o servicios que presta la empresa los mismos que se entregaran con la carta de pago de servicio, y a los clientes que se encuentren en los balcones de atención al cliente; y,
- Dentro de nuestras estrategias esta la realización de gigantografías ubicadas en sectores específicos para dar a conocer nuestros servicios o productos, especialmente en los barrios marginados y en parroquias.

5.5.3 Implementación de la estrategia

- Después de realizar un estudio sobre los medios se ejecutara la publicación en los medios más vistos y leídos del Distrito metropolitano de Quito;

- En medios impresos se realizarán publicaciones a través del diario Ultimas Noticias, Metro Hoy y Comercio;
- En la televisión se transmitirá la publicidad en espacios a la comunidad, tales como: Ecuavisa, Teleamazonas, RTS y Canal Uno, y,
- La Publicidad móvil se realizara en material micro perforado; los convenios se realizaran con medios de transporte urbano que realicen rutas extensas de prioridad aquellas que cruzan la ciudad.

Para la concientización de la gente sobre el uso del agua y sobre la comercialización de sus productos y servicios también se ha escogido el medio de publicidad en cine, se proyectara antes de la película y cuando sean estrenos. Esto se realizara en los Multicines en todas sus sucursales y Cine Mark siendo estos los más visitados.

Para cumplir con los objetivos de publicidad es necesaria la contratación de un profesional en diseño gráfico, publicidad y Marketing, siendo estos los encargados de realizar la publicidad, diseño del producto publicitario, los mismos que se encargaran de medir la aceptación de la publicidad en los usuarios. Cada trimestre se realizara un spot publicitario sobre las obras y gestiones más importantes de la empresa los mismos que serán transmitidos la última semana del trimestre en especial los días jueves, viernes y fin de semana en los noticieros estelares y cadenas Sabatinas del Señor alcalde.

Los mensajes que se transmitirán en la publicad contaran con un guion que será aprobado por el directorio, la publicidad constara de tres mensajes, concientización del uso de agua, promocionar el plomero amigo, manejo de imagen, presentar él como era antes la empresa y como es ahora con los cambios realizados.

CUADRO N° 9 PLAN ESTRATEGICO POR MEDIOS AÑO 2012

| Tipo de Acción | MEDIO | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------|---------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Publicidad Prensa | <i>El Comercio</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Ultimas Noticias</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Metro Hoy</i> | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad Revistas | <i>Hogar</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>C.C.I</i> | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad Cines | <i>Cine Mark</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Teleamazonas</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Ecuavisa</i> | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad TV | <i>Canal Uno</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>TRTS</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>CIA. Pichincha</i> | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad Móvil | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad exterior | | | | | | | | | | | | | |
| Internet- web | <i>Página web de la empresa</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Facebook</i> | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Twitter</i> | | | | | | | | | | | | |
| otro | | | | | | | | | | | | | |

- Producto 1
- Producto 2
- Producto 3
- Producto 4

- Conexión de agua potable
- Alcantarillado
- Saneamiento
- Plomero Amigo

- Producto 5
- Producto 6
- Producto 7
- Conexiones Domiciliarias
- Imagen de la Empresa
- General (Campañas de concientización, campañas Informativas)

ente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

CUADRO N°10 PLAN DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012

| Tipo de Acción | Producto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Publicidad Prensa | Producto 1 | 4 | 6 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 6 | 7 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 5 | 4 | 7 | 7 | | | |
| Publicidad Revistas | Producto 2 | | | 4 | | | | 4 | | | 6 | | | 4 | | | 6 | | | | | 4 | | | 4 | | | | | | | | 6 | | |
| Publicidad Cines | Producto 3 | | 7 | | | 7 | | | | | | | | 7 | 7 | | 7 | 7 | 7 | | | 7 | 7 | | 7 | | | | | | 7 | 7 | | | |
| Publicidad TV | Producto 4 | | | 3 | | 4 | | 7 | | 7 | | | | 7 | | | 7 | | | | | 7 | | | 7 | | | | | | | 7 | 7 | | |
| Publicidad Móvil | Producto 5 | | | 5 | | | | 7 | | | | | | 4 | | | 5 | | | | | 4 | | | 5 | | | | | | | | | | |
| Publicidad exterior | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Internet- web otro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- Producto 1 Conexión de Agua Potable
- Producto 2 Alcantarillado
- Producto 3 Saneamiento
- Producto 4 Plomero Amigo
- Producto 5 Conexiones Domiciliarias
- Producto 6 Imagen de la Empresa
- Producto 7 General (Campañas de concientización, campañas Informativas)

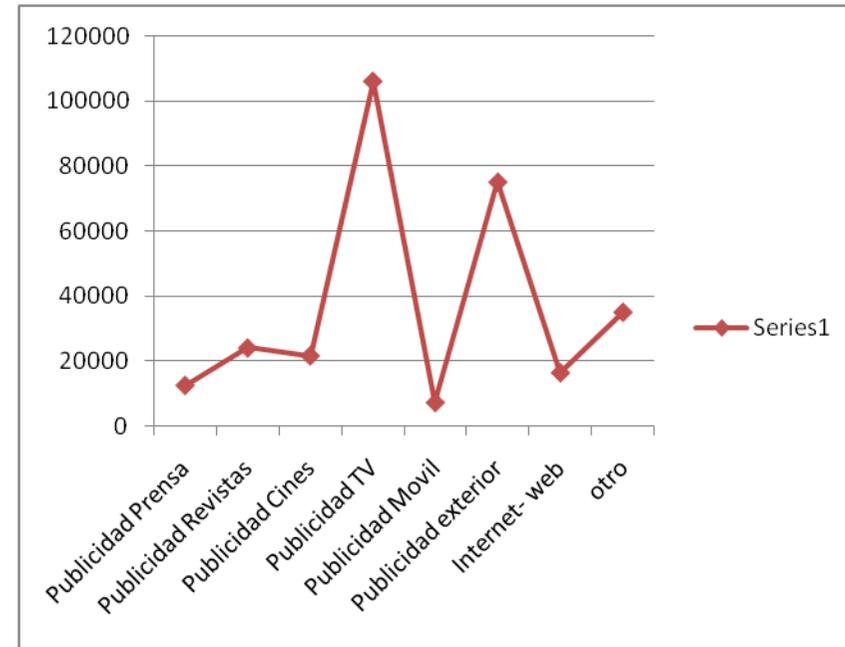
Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

CUADRO N° 11 COSTOS DE PUBLICIDAD AÑO 2012

| | N° PASES | Coste MED | Otros | Costos totales |
|----------------------------|----------|---------------|--------------|----------------|
| Publicidad Prensa | 98 | 23800 | 10000 | 112500 |
| Publicidad Revistas | 12 | 24000 | 2500 | 26500 |
| Publicidad Cines | 15 | 21600 | | 21600 |
| Publicidad TV | 24 | 106000 | 25000 | 131000 |
| Publicidad Móvil | 12 | 7200 | 5000 | 17200 |
| Publicidad exterior | 3 | 75000 | 30000 | 125000 |
| Internet- web | 24 | 16368 | 3000 | 316368 |
| otro | | 35000 | | 35000 |
| total | | 308972 | 48500 | 785168 |

Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

GRÁFICO N° 11 COSTOS DE PUBLICIDAD AÑO 2012



CUADRO N° 12 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

| Tipo de Acción | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL |
|----------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|---------------|
| Publicidad Prensa | 6000 | 2000 | 1000 | 2000 | 800 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 1000 | 1000 | 2000 | 23800 |
| Publicidad Revistas | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 24000 |
| Publicidad Cines | 2000 | 2000 | | | 2000 | | 3000 | 3000 | 3000 | 2000 | 2100 | 2500 | 21600 |
| Publicidad TV | 15000 | 8000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 10000 | 15000 | 15000 | 10000 | 5000 | 8000 | 106000 |
| Publicidad Móvil | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 7200 |
| Publicidad exterior | | | 25000 | | | 25000 | | | | 25000 | | | 75000 |
| Internet- web | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 1364 | 16368 |
| otro | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 2917 | 35004 |
| TOTAL | 29881 | 18881 | 37881 | 12881 | 14881 | 37881 | 21881 | 26881 | 26881 | 46881 | 14981 | 19381 | 308972 |

Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

GRÁFICO N° 12 PUBLICIDAD PRENSA

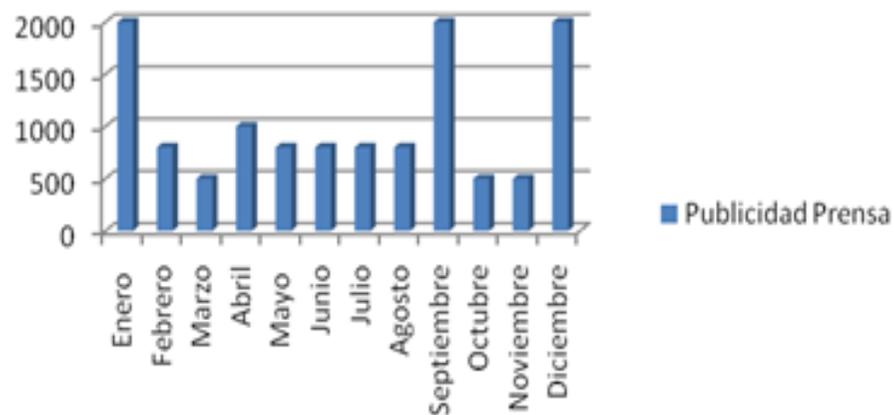


GRÁFICO N° 13 PUBLICIDAD CINES

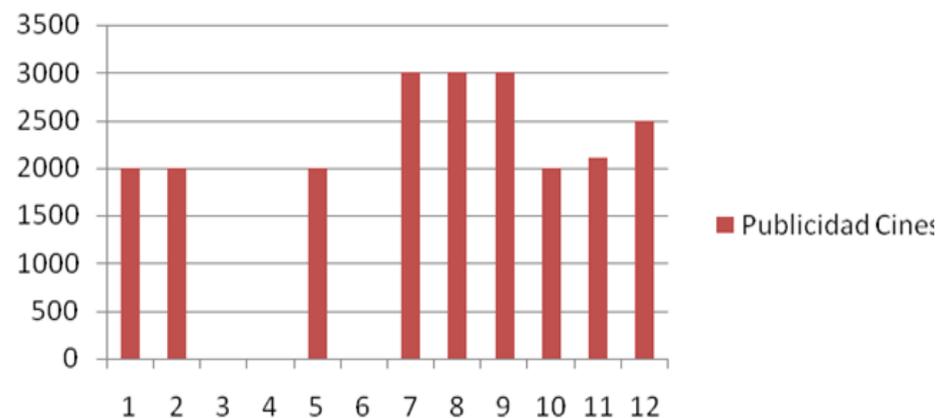
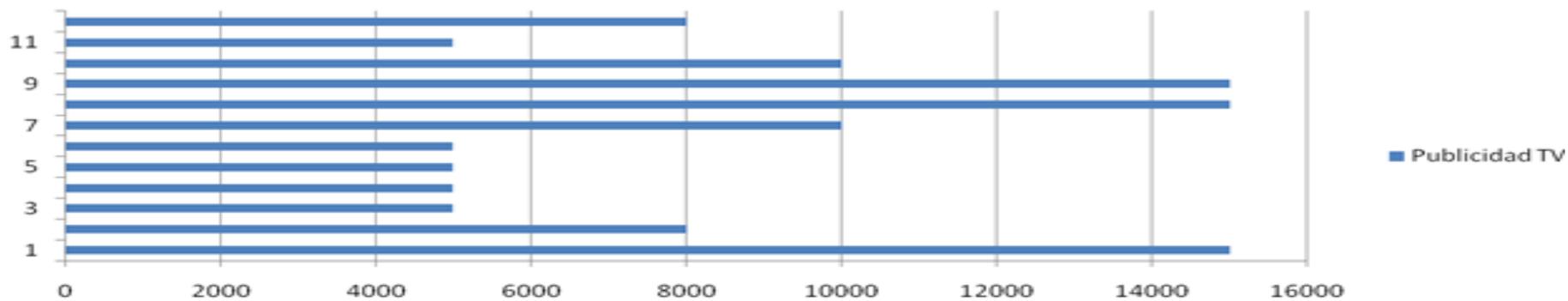


GRÁFICO N°14 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012



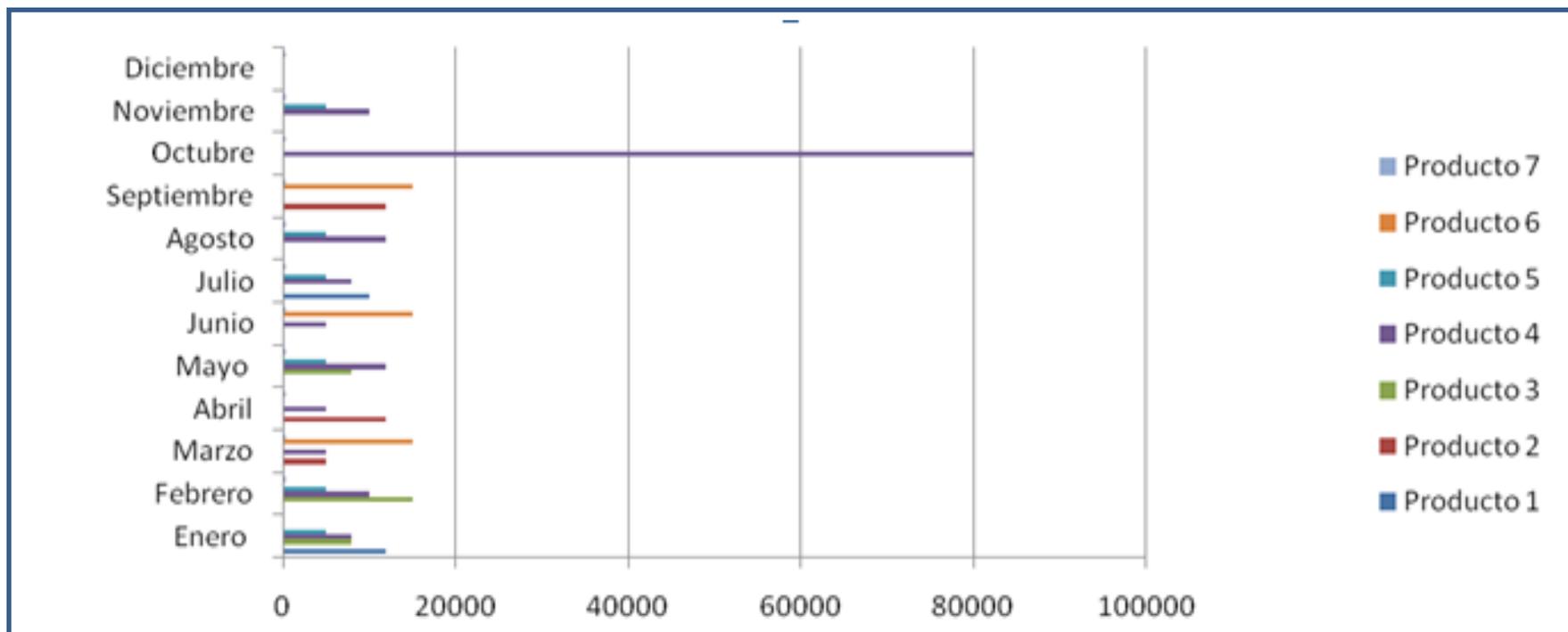
Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

CUADRO N°13 PUBLICIDAD TV

| Tipo de Acción | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|---------------|
| Producto 1 | 12000 | | | | | | 10000 | | | | | | 22000 |
| Producto 2 | | | 5000 | 12000 | | | | | 12000 | | | | 29000 |
| Producto 3 | 8000 | 15000 | | | 8000 | | | | | | | | 31000 |
| Producto 4 | 8000 | 10000 | 5000 | 5000 | 12000 | 5000 | 8000 | 12000 | | 8000 | 10000 | | 83000 |
| Producto 5 | 5000 | 5000 | | | 5000 | | 5000 | 5000 | | | 5000 | | 30000 |
| Producto 6 | | | 15000 | | | 15000 | | | 15000 | | | | 45000 |
| Producto 7 | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3600 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Total Productos | 33000 | 30300 | 25300 | 17300 | 25300 | 20300 | 23300 | 17300 | 27300 | 8300 | 15300 | 300 | 243600 |

Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

Gráfico N°15 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR PRODUCTO AÑO 2012

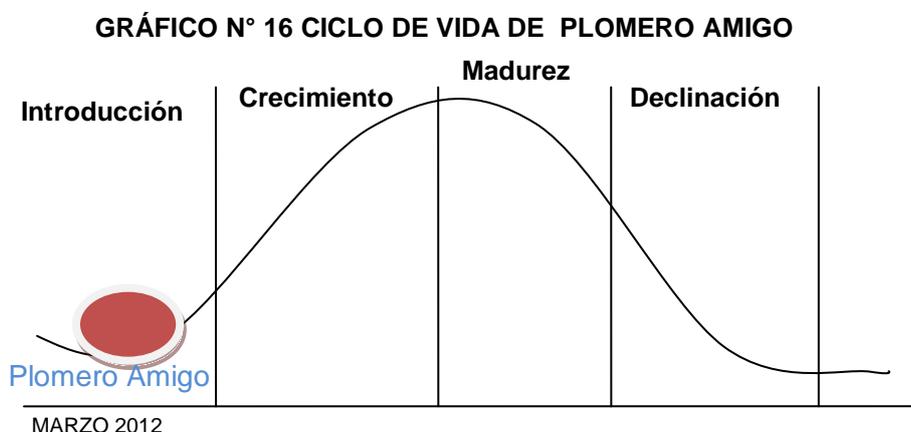


Fuente: Susana Velasco
Autora: Susana Velasco

5.6 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El ciclo de vida de este producto Plomero amigo se encuentra en la etapa de introducción, durante 2 años ha pasado por varios departamentos de la Gerencia Comercial tratando de realizar su introducción en el mercado, la falta de comercialización ha impedido que el producto tenga acogida en el Distrito Metropolitano de Quito, primero estuvo bajo la dirección del departamento de Gestión de Servicios, luego paso a la dirección de Conexiones Domiciliarias donde actualmente el producto se encuentra suspendido hasta ver que estrategias aplicar.

Es por eso que nosotros en este estudio proponemos algunas alternativas de promoción del Plomero Amigo.



Autora: Susana Velasco

5.6.1 Descripción del producto

El Plomero amigo nace con el objetivo de dar un valor agregado a los servicios que presta la empresa, con la necesidad de asistir al usuario que no tiene tiempo para contratar a un plomero para cubrir aquellas fugas de agua que se dan por el mal estado de las tuberías, este proyecto básicamente se realizaría en la zonas urbanas y parroquias con personal de la empresa, el servicio consta de la asistencia del plomero, la visita al domicilio y sin pago de

mano de obra; los materiales que se requieran para arreglar aquella fuga es cubierta por el usuario.

GRÁFICO N°17



CUADRO N°14 BENEFICIO DEL PRODUCTO PLOMERO AMIGO

| SERVICIO | BENEFICIO ALCANZADO |
|---|--|
| 1 Reparación de lavabos, sanitarios, duchas, fugas de agua en tuberías externas | 1.- Cortar el desperdicio de agua realizada por la fuga. 2.- El Usuario se beneficia con el servicio de plomero amigo al no pagar el desperdicio de agua y la mano de obra 3.- Ahorro de dinero por el usuario 4.- Beneficio para la institución en reducción de reclamos |
| 2.- Reparación de conexiones internas | 1.- Desmoronamientos de la propiedad 2.- Evitar enfermedades pulmonares 3.- Perdida de bienes y muebles |
| 3.- Reparación en tuberías de cobre | 1.- Todavía no se da por el momento |

Fuente: Susana Velasco
 Autora: Susana Velasco

5.6.2 Objetivos del Plan de Producto

- ✓ Mantener permanentemente informado al usuario de un servicio bueno, adecuado y barato de plomero amigo
- ✓ Posicionar al Plomero Amigo entre los productos estrellas de la EPMAPS en los primeros seis meses del año 2012.
- ✓ Promocionar al plomero amigo los tres primeros meses del año 2012, con los otros servicios que presta la empresa hasta dar a conocer este producto.
- ✓ Resaltar sus beneficios, característica y precios.

5.6.3 Desarrollo de las Estrategias

- ✓ Para poder mantener informado al usuario sobre cómo utilizar el servicio de plomero amigo se promocionara el 1800 242424, a través de publicidad volante que se entregara junto con la factura de pago.
- ✓ Para poder posicionar al plomero amigo como producto estrella, se realizara campañas publicitarias intensas en todos los medios de comunicación, resaltando los beneficios del producto en términos de resolución de problemas o satisfacción de clientes.
- ✓ Se realizara promociones con los productos existentes en la empresa, por ejemplo; si el usuario realiza sus pagos de consumo de agua con diez días de anticipación tendrá dos visitas gratis de plomero amigo, con esto también se quiere incentivar al cliente a pagar su factura a tiempo y poder reducir cartera vencida .

5.6.4 Implementación del plan

El usuario puede realizar sus llamadas a través del 1800 242424 y será atendido por personal del call center, los mismos que ofrecerán el servicio recalcando sus ventajas al utilizarlo.

Se designara personal para turnos de fines de semana con el fin de cubrir emergencias de los hogares para lo cual el personal se encontrara en las instalaciones de la empresa o en distintas plantas de tratamiento de agua que cubran toda la ciudad.

Se empezara con un plan piloto de plomero amigo en la ciudad de Quito sector Sur.

Cuando los servicios se realicen por emergencia el costo del material utilizado será cargado a la cartilla de pago.

Las campañas publicitarias se registrarán de acuerdo al plan de medios y presupuesto, se realizara convenios con el Municipio de Quito y con la SENAGUA, para que la publicidad por medio de banners se ponga en los eventos que realicen ellos con la comunidad en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.7 PLAN COMUNICACIONAL

El plan comunicacional tiene como intención buscar la potencialidad de cada producto o servicio que presta la empresa, con el objetivo de hacer conocer a la ciudadanía los servicios y beneficios que prestan los mismos, y el trabajo que ejecuta la EPMAPS a través de sus distintos Departamentos.

El contar con una agenda de actividades y eventos públicos ayudara para hacer presencia a fin de aprovechar estos espacios para difundir y resaltar los servicios y productos de la empresa.

Un elemento importante a tomarse en cuenta es la utilización de la comunicación oral la que prima en sectores marginales, es decir la comunicación directa con la gente.

5.7.1 Objetivos de comunicación

- ✓ Fortalecer la imagen de la empresa;
- ✓ Posicionar a los productos o servicios por los diferentes medios de comunicación;
- ✓ Consolidar la credibilidad de la empresa en los jóvenes y sectores marginados; y,
- ✓ Capacitación a los empleados de la empresa sobre las nuevas herramientas de internet que va a utilizar la empresa.

5.7.2 Estrategias

- ✓ Mantener un plan de medios durante todo el año para informar y dar a conocer los productos o servicios de la empresa;
- ✓ Aprovechar espacios como las mingas barriales para promocionar la imagen, y servicios o productos;
- ✓ Auspiciar eventos recreativos, fiestas populares que se realicen en las parroquias o barrios;
- ✓ Implementar el manejo de redes sociales:

Facebook: Esta red social se alimentara de actividades de las autoridades de la empresa, ruedas de prensa oficiales, anuncios de entrevistas de autoridades en medios de comunicación, enlaces de noticias positivas publicadas en medios de comunicación, invitación a evento, enlaces o boletines de prensa que se genera en la institución. Es decir esta es una red oficial integra con todo la información que genera la EPMAPS.

TWITTER.- Se manejará la misma cuenta del Facebook, el objetivo de este es mantener comunicado a los usuarios sobre la suspensión de agua, invitación a eventos, firmas de convenios y actividades que realizan los diferentes gerentes de la empresa.

Página web de la empresa.- Esta página contendrá toda la información acerca de la empresa, que exige la ley de transparencia, se publicaran boletines de

prensa, mejoras que se realice en la empresa, eventos realizados por la EPMAPS, noticias positivas sobre las obras realizadas por la institución.

5.7.3 Implementación de la Estrategia

Para implementar este plan los encargados del departamento de comunicación tendrán un contacto directo con los presidentes de juntas parroquiales para comunicarles sobre los cambios que se han realizado en la empresa, ellos también participaran en la capacitación de redes sociales, manejo de la página web de la empresa, para que comuniquen a la comunidad sobre novedades, noticias, actos que tiene la empresa y sus autoridades.

Los presidentes de las juntas parroquiales lideraran las campañas comunicaciones en su respectiva junta.

Después de un análisis de medios se tomara la decisión de realizar el contrato con medios de televisión que tengan noticiero a la comunidad, y con programación familiar para que sea observado por todos los miembros de la familia, los horarios serán en la mañana y tarde, fines de semana horario familiar.

En medios impresos se realizara la publicación en el Diario Ultimas Noticias, Metro Hoy y el Comercio siendo estos los más comprados en el Distrito Metropolitano, la publicación se realizaran en las páginas 3 o 4 entre semana y fines de semana se realizaran en el Comercio en páginas de la sección principal.

Los nuevos retos de la globalización y modernización del estado obligan al sector público entrar en un modelo tecnológico sustentable.

Para el marketing es una herramienta importante el manejar la tecnología, la empresa creara un sitio web efectivo y atractivo que describa la empresa, sus servicios, productos, y sus gestores, actualmente la página web de la

EPMAPS no es de fácil manejo, es monótono y poco llamativa, lo que le hace a la página tener pocas visitas. Para el manejo de las redes sociales se contratara a una persona especializada en el tema.

Se realizara un curso virtual para los empleados, para el manejo de redes sociales, intranet y se realiza un guía sobre la nueva página web.

El diseño de la página web será más didáctico, grafico, ordenado e informativo, permitiendo que su navegación sea más fácil e interesante.

BIBLIOGRAFÍA

ARENS, William E. Publicidad Estados Unidos 2009

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS MUNICIPALES DE AGUA POTABLE Y SERVICIOS CONEXOS (ANEMAPA) –Ecuador Informe

CAVALCANTI, Adalberto, “Medición de agua: política y práctica Brasil (2000)

COLUNGA, Carlos, “La Calidad en el servicio ”México (2005)

COSTITUCION POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Registro oficial 186 del miércoles 5 de mayo del 2010.

EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE, Normas de diseño de sistemas de agua potable para la EMAAP-Q Quito- Ecuador 2009

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO, Gerencia Comercial Información inédita 2011

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO, Reglamento orgánico Funcional 2011.

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO, Planificación estratégica, Técnica y Financiera 2010

INEC resultados del séptimo censo de población 2010

INEC proyección de la población desde el año 2010 hasta el año 2012

JAY, Ros Prepare un buen Plan de Marketing Ediciones Gestión 200 S.A Barcelona 2002

KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P, Mapas Estratégicos Ediciones Gestión 2000 S.L Barcelona 2004

LEY DE REGIMEN MUNICIPAL 2004

MCCARTHY Jerome, PERREAULT William, Marketing un enfoque global Décimo tercera edición. México 2001

PETER, Thomas, Waterman Robert H Jr. En búsqueda de la excelencia Experiencias de las empresas mejores gerenciadas de los Estados Unidos Editorial Norma 1999.

PALOMINO, Teodosio A., La tragedia del Oro Azul "El Agua es Vida, España 2010

PUJOL. B. Bruno, Diccionario de Marketing, Madrid de España 1999

PARMERLEE, David, Como prepara un plan de Marketing, Barcelona-España 2000

SILVA GARCIA Francisco, Gerencia Pública Integral, Quito-Ecuador 2009

ZARY, Julio, ¡El Agua! Y Quito, Editorial el CONEJO Quito-Ecuador 2009.

ANEXOS

ANEXO A

1.- FACTOR CRÍTICO

Hay dependencia de insumos importados para el tratamiento de Agua Potable y aguas servidas.

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ La potabilización de agua así como el tratamiento de aguas servidas demandan de insumos que no se producen en el país por lo que hay que adquirirlos fuera y esto provocara una disminución de divisas para el país.
- ✓ Los sistemas utilizados para la potabilización y tratamiento de aguas servidas pueden contar con insumos que se produzcan en el país.
- ✓ La supervisión de los insumos importados para obtener un bien de calidad debe ser riguroso.

POSIBLES RAZONES

- ✓ No existe una política adecuada de exportación que promueva la elaboración de insumos que requiera la EPMAPS.
- ✓ La nueva tecnología se encamina a la producción de insumos de calidad que hace falta en el País.

CONCLUSIONES

- ✓ Se necesita contar con una política adecuada de exportación de insumos que demanda el sector en estudio.
- ✓ Se requiere que el País produzca insumos que demanda la EPMAPS que sean de calidad.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL FACTOR CRÍTICO

- ✓ Establecer alianzas estratégicas con los exportadores de insumos que demanda el sector en estudio para que adquieran materia prima de calidad.
- ✓ Elaborar normas reglamentos de importación para que el País cuente con insumos de calidad.

- ✓ Que la EPMAPS importe insumos bajo estándares y normas de calidad.

2.- FACTOR CRÍTICO

No se cuenta con procesos continuos de capacitación

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ El personal administrativo y técnico de la empresa en estudio no cuentan con capacitación actualizada y continua sobre las funciones que realizan
- ✓ Las empresas eficientes cuentan con procesos de capacitación continua para su personal administrativo y operativo que les permite ser más eficientes.

3.- FACTOR CRÍTICO

No existe un asesoramiento técnico adecuado

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ La empresa en estudio no cuenta con un asesoramiento técnico adecuado
- ✓ Se tiene que reformular la Visión y Misión de futuro y objetivos a mediano y corto plazo.

POSIBLES RAZONES

- ✓ La politización de los Directivos, el manejo no adecuado de los presupuestos y la falta de credibilidad de la empresa así como la no prestación de asesoramiento adecuado han sido la causa de varias falencias de la empresa.

CONCLUSIONES

- ✓ Las posibles razones enumeradas anteriormente sin duda alguna han sido la causa fundamental para que la empresa presente limitaciones en las áreas de Gerencia comercial, técnica y comunicación.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL FACTOR CRÍTICO

- ✓ Concientización de la directiva para disponer de un asesoramiento adecuado en las áreas que tienen falencias. Convenios con instituciones internacionales de alta calidad en estas áreas para que brinden asesoramiento adecuado en la EPMAPS.

POSIBLES RAZONES

- ✓ La EPMAPS no cuenta con un presupuesto adecuado que le permita implementar una capacitación continua.
- ✓ La empresa en estudio no ha sabido capacitar a mandos medios si no solo a directivos que no se han convertido en capacitadores
- ✓ La EPMAPS no cuenta con capacitadores calificados que preparen adecuadamente al personal de mandos medios a y al personal operativo con una metodología adecuada.

CONCLUSIONES

- ✓ La empresa de agua potable y saneamiento requiere de la capacitación de paquetes tecnológicos continuos.
- ✓ Se requiere reclutar facilitadores calificados que consten en nómina para que puedan dar constantemente capacitaciones a mandos medios y empleados operativos.
- ✓ Es necesario realizar convenios con instituciones de educación superior.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL FACTOR CRÍTICO

- ✓ Realizar convenios con organismos internacionales y nacionales que estén con una tecnología de punta adecuada para que sean ellos quienes capaciten a los mandos medios y personal operativo.

4.- FACTOR CRÍTICO

Falta de una cultura de servicios.

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ La empresa EPMAPS no cuenta con una cultura de servicio

- ✓ No tienen un sistema de procesos para canalizar bien los problemas de los clientes.

POSIBLES RAZONES

- ✓ Los empleados operativos de primera línea o de atención al cliente no han cooperado en esfuerzos conjuntos para mejorar la calidad de atención al cliente o usuario de los servicios que presta la EPMAPS

CONCLUSIONES

- ✓ Se debe motivar y capacitar a los clientes internos de primera fila para una mejor atención a los usuarios;
- ✓ Se debe implementar un proceso de canalización de quejas que satisfaga a los clientes de la EPMAPS; y,
- ✓ Se debe empoderar en los clientes de primera línea, los procesos de quejas sobre la empresa.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL FACTOR CRÍTICO

- ✓ Agregar incentivos a los empleados y de esta manera solucionar los problemas que aquejan a los usuarios de una forma rápida, eficiente y de calidad.
- ✓ Se debe clasificar los reclamos de los clientes para una atención rápida y descongestionar así las filas largas de usuarios

5.- FACTOR CRÍTICO

Falta de estrategias de Marketing y publicidad.

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing y Publicidad para poder promocionar sus productos y servicios.

POSIBLES RAZONES

- ✓ Al ser una empresa monopolista el marketing y la publicidad no han sido consideradas como prioridad para los directivos de la EPMAPS.

CONCLUSIONES

- ✓ Un complemento importante a los servicios que presta la EPMAPS es la publicidad y Marketing por lo que se debe crear y fortalecer esta unidad para satisfacer y solucionar las necesidades de los clientes.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL SECTOR CRÍTICO

- ✓ Reforzar el personal de los departamentos de comunicación y marketing para mejorar la imagen de la empresa.

7.- FACTOR CRÍTICO

Exigencia de un mejor servicio por parte de los clientes externos.

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ La empresa de agua Potable y saneamiento del cantón Quito es monopólica es decir no tiene competencia para mejorar los servicios que prestan.
- ✓ Los servicios que entrega la EPMAPS no cubren con las expectativas de los clientes.
- ✓ Los reclamos y quejas no están siendo bien canalizadas por la empresa, lo que causa malestar en los usuarios de estos servicios.

POSIBLES RAZONES

- ✓ No existe una institución de estado que certifique la calidad de servicios que proporciona la EPMAPS.
- ✓ Existe una burocracia bien marcada al interior de la institución que se debe a administraciones que van pasando por la empresa.
- ✓ Clientes insatisfechos.

CONCLUSIONES

- ✓ Se deben entregar servicios de calidad a los usuarios de la EPMAPS
- ✓ Se debe crear un organismo oficial que certifique la calidad que presta la EPMAPS

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL FACTOR CRÍTICO

- ✓ Mejorar las áreas problemáticas que ocasionan insatisfacciones en el cliente externo.

FACTOR CRÍTICO

Falta de una cultura de pago por parte de los usuarios de servicios que presta la EPMAPS.

DATOS E INFORMACIÓN

En el Ecuador más del 80% de su población tiene un ingreso básico, a eso sumamos la emigración esto produce un atraso el pago de las planillas o que el usuario da prioridades a otras necesidades básicas.

POSIBLES RAZONES

- ✓ Bajos ingresos percibidos por la población de extracto medio bajo dan lugar a una sociedad de cultura de no pago del servicio de agua.
- ✓ Existen barrios en el Distrito Metropolitano que no cuentan con el servicio del líquido vital las 24 horas, lo que produce disconformidad y rechazo al pago de planillas por un servicio incompleto.

CONCLUSIONES

- ✓ Se debe entregar un servicio de agua potable de calidad y permanente las 24 horas del día.
- ✓ Se deben dar subsidios a estratos de la población por los ingresos y compensar esta pérdida cobrando más a estratos altos de la sociedad.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL SECTOR CRÍTICO

- ✓ Mejorar el servicio permanente de Agua Potable y Saneamiento que ocasiona malestar y rechazo del usuario para pagar sus cuentas.
- ✓ Cobrar según el porcentaje de consumo subsidiando a la población de menor ingreso y consumo.

FACTOR CRÍTICO

- ✓ Conexiones de agua potable clandestinas que perjudican económicamente a la empresa en estudio.

DATOS E INFORMACIÓN

- ✓ Existe un 25% según el último reporte de la EPMAAPS, los cuales son de conexiones domiciliarias clandestinas, reconexiones realizadas por los usuarios por lo que la suspensión del servicio no es un mecanismo adecuado para reducir el grado de morosidad, perjudicando a la empresa económicamente.

POSIBLES RAZONES

- ✓ Existe construcciones en barrios periféricos en la ciudad de Quito que no son legalizadas y no cuentan con servicios básicos lo que ocasiona las conexiones clandestinas.

CONCLUSIONES

- ✓ Se debe instalar controles con inspecciones continuas que permitan realizar una fiscalización de conexiones clandestinas.
- ✓ Se debe realizar un estudio de factibilidad para la implementación de nuevos medidores con tarjetas magnéticas.

FORMAS ALTERNAS PARA ABORDAR EL SECTOR CRÍTICO

Realizar un estudio de factibilidad de inversión para nuevos medidores con tarjetas magnéticas para realizar un sistema prepago

ANEXO B

ESTRATÉGIAS

Las opciones estratégicas deben ser seleccionadas de los objetivos y pasan a constituir proyectos estratégicos.

Las opciones estratégicas consisten en buscar caminos de cómo lograr el objetivo dentro de la EPMAP, hay diferentes metodologías para la identificación de la opción estratégicas y en esta tesis utilizaremos al menos dos.

- a) Estrategias Alternativas; y
- b) Análisis vectorial de crecimiento.

a) Estrategias Alternativas.- Esta es una metodología tradicional que consiste en identificar caminos mediante los cuales la EPMAPS puede definir las estrategias para alcanzar la visión y por lo tanto un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

1. Estrategias Ofensivas
2. Estrategias Defensivas
3. Estrategias Genéricas
4. Estrategias Concéntricas.

1.- Estrategias Ofensivas o de crecimiento.- Buscan la consolidación de la empresa EPMAPS en el Distrito Metropolitano de Quito. Entre ellas las más conocidas son:

- **Concentración.-** La EPMAPS se ha especializado en brindar servicios de Agua Potable y alcantarillado o comercializar los mismos brindando un servicio de calidad, es decir la empresa en estudio opta por concentrar todos sus esfuerzos en la producción de Agua Potable dotación de alcantarillado, para trabajar con niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Esto le ha permitido ubicarse entre las mejores empresas en Latinoamérica.

- **Diversificación Concéntrica.-** Este caso se presenta cuando la EPMAPS decide complementar sus servicios produciendo u ofreciendo productos o servicios relacionados con su especialización en este caso la empresa complementa su servicio con la venta de Energía Eléctrica.
- **Integración Vertical.-** Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios, está aplicando en su institución una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás, es decir antes de entregar el servicio en este caso el de Agua Potable, o hacia adelante después de entregar el servicio de agua potable; ejemplo de integración hacia atrás, producir su propia materia prima con el fin de bajar costos. Ejemplo de integración hacia adelante es cuando la empresa amplía su red de distribución, en lo referente a la EPMAPS en el departamento de cobranza, establece alianzas estratégicas con entidades financieras o la creación de balcones de servicio en sitios estratégicos de la ciudad para reducir la afluencia de gente en la Matriz.
- **Diversificación del conglomerado.-** Es cuando la EPMAPS decide entrar con una nueva línea de servicios que está relacionada con la dotación de agua potable como puede ser el Plomero Amigo.
- **Alianzas Estratégicas.-** Es la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, como la administración de la cartera vencida, estas alianzas deben hacerse con entidades públicas y privadas en especial con Salud, educación y religiosas siendo estos quienes tiene un porcentaje alto de endeudamiento.

Estrategias Defensivas

Esta se aplica a la EPMAPS para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar a la empresa, dentro de las estrategias defensivas se ha definido una a saber.

- **Reducción o Enrichamiento.-** Consiste en disminuir el número de operaciones o de actividades de una empresa para mejorar su productividad, esto ocurre generalmente cuando la empresa tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia, dentro del mercado monopólico esto se dio al ingreso del señor alcalde Dr. Augusto Barrera donde se redujeron 200 puestos, se bajaron costos y se siguió trabajando con la misma eficacia.

Estrategias Genéricas.-

Se refiere a todas las unidades de la EPMAPS señala la dirección que debe tomar la empresa a partir de los diferentes departamentos o gerencias del orgánico funcional.

Dentro de los lineamientos gerenciales de acción para los próximos cuatro años de la EPMAPS esta se enmarcara dentro de las siguientes estratégicas específicas.

- **Laboral.-** Lograr la descentralización, asignando las actividades que competen a cada unidad, departamento y gerencias esto agilizará y flexibilizará la empresa, este último punto será una estrategia prioritaria. Cada unidad que brinda servicios deberán asumir con responsabilidad la eficiencia y eficacia de los servicios que entregan con las consecuencias que ello implica.
- **Modernización Tecnológica.-** La EPMAPS tomara todas las acciones necesarias en función de su presupuesto y hará todas sus inversiones que le permita el liderazgo tecnológico. La tecnología actual deberá ser utilizada lo más eficientemente posible. Crear y mantener una cultura de información, será una estrategia corporativa que exige el plan estratégico.
- **Orientación al mercado.-** Los funcionarios de la Gerencia Comercial tendrán las tareas relacionadas con el conocimiento del mercado, del

usuario y la evaluación así como el desarrollo de los servicios, así mismo deberá crear un sistema de inteligencia comercial para evitar una cartera vencida de mora alta.

Estrategias Concéntricas

Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la Gerencia General de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto funcione es necesario aplicar los principios de calidad que el servicio de la capacitación del personal esté presente e influya en la totalidad de la vida de la empresa.

- **Calidad.-** La calidad de los servicios que brinda la EPMAPS debe ser buena ya que esta debe ser una condición de supervivencia. Una empresa sin calidad no recuperara fácilmente su inversión por lo que el mejoramiento diario de servicio de agua y alcantarillado debe ser de lo mejor, lo mismo que el entrenamiento de la metodología que el servicio demanda.
- **Servicio.-** aunque la EPMAPS es una empresa monopólica sin embargo el alcantarillado y el agua segura tendrán que ser competitivos, de aquí que se recomienda la tarea de diseñar sobre todo en la Gerencia Comercial la estrategia “Calidad de servicio”, para esto se establecerán sus componentes y determinaran los sistemas para ponerlos en marcha.
- **Capacitación.-** El diseño de un plan de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal operativo deberá completarse y apoyar cada una de las estrategias globales.

ANEXO C

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE SERVICIOS

FUNCIONES

- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la función Gerencia y Subgerencia Comercial las actividades y resultados de la gestión del departamento;
- ✓ Atender solicitudes de servicios de clientes reales, factibles y potenciales de la Empresa;
- ✓ Atender los reclamos, quejas y denuncias en general en materia de servicio, facturación y recaudación así como absolver todo tipo de consultas relacionadas con la gestión comercial;
- ✓ Administrar el proceso de generación de contratos de servicios ofrecidos a clientes, relacionados con la instalación de conexiones domiciliarias de agua potable, alcantarillados y otros;¹⁸
- ✓ Administrar los procesos de recaudación;
- ✓ Empezar proyectos de nuevos servicios y mejoramiento continuo enfocado a la satisfacción del cliente;
- ✓ Coordinar la venta de agua potable a tanqueros particulares;
- ✓ Administrar la buena marcha y operatividad del call center; y,
- ✓ Administrar la buena marcha y operatividad de los centros integrales y agencias de recaudación.

UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

FUNCIONES

- ✓ Informar y atender al cliente de los servicios que ofrece la Empresa;
- ✓ Elaborar contratos de conexiones de agua potable y alcantarillado de clientes factibles;
- ✓ Elaborar contratos de conexiones de agua para derivaciones y mediciones factibles;
- ✓ Receptar las solicitudes de servicio, reclamos, quejas y denuncias de los clientes que se presenten en módulos de atención directa y en Call Center, a través del Sistema Integrado de servicios.;

¹⁸Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Realizar regulaciones de facturación de agua potable y tasa de alcantarillado del mes en reclamo, por error de lecturas, tanto en módulos de atención como por Contact Center;
- ✓ Administrar el proceso de atención en los centros de atención al cliente;¹⁹
- ✓ Generar órdenes de trabajo para ejecución por parte de otras dependencias de la empresa;
- ✓ Llevar el control de cumplimiento de la ejecución de los servicios solicitados por los clientes;
- ✓ Administrar la marcha y operatividad del Contact Center Institucional, a través del sistema Integrado de Servicios; y,
- ✓ Reportar a la Unidad de Catastros de clientes, las novedades para el mantenimiento y actualización de la base catastral.

UNIDAD DE RECLAMOS Y CONTROL DE SERVICIOS

FUNCIONES

- ✓ Atender reclamos de los clientes, realizar inspecciones y emitir resoluciones motivadas para regulación por parte de Control de Cartera y notificación al cliente;
- ✓ Ingresar los informes de inspecciones al Sistema Integrado de servicios – SIS- y controlar el tiempo de ejecución;
- ✓ Reportar las novedades e infracciones detectadas en las inspecciones y solicitar las regulaciones respectivas; y,
- ✓ Reportar a la Unidad de Catastros de Clientes, las novedades para el mantenimiento y actualización de la base catastral.

UNIDAD DE RECAUDACIÓN

FUNCIONES

- ✓ Administrar y controlar el proceso de recaudación a través de los “Centros de Atención al Cliente” y otros medios autorizados de recaudo;²⁰

¹⁹Reglamento Orgánico Funcional

²⁰Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Recaudar, custodiar y depositar los valores por la prestación de servicios;
- ✓ Presentar diariamente a la unidad financiera, el parte general de recaudación consolidada, y al siguiente día hábil entregar los comprobantes de depósitos en el banco;
- ✓ Administrar la recaudación por débitos bancario, autorizados por los clientes;
- ✓ Ingresar al Sistema Comercial los pagos efectuados por las entidades oficiales a través del Banco Central;
- ✓ Coordinar y administrar los convenios existentes de todas las Instituciones Financieras u otros medios de recaudo; y,
- ✓ Reportar novedades para el mantenimiento preventivo y correctivo de las agencias de los centros de atención al cliente.

UNIDAD PROMOCIÓN DE SERVICIOS

FUNCIONES

- ✓ Sociabilizar con los clientes y coordinar con los dirigentes comunitarios, juntas parroquiales y administraciones zonales las potenciales obras de agua potable y alcantarillado que sean factible, como para ejecutarlas conexiones domiciliarias y venta de servicios en sectores periurbanos;
- ✓ Realizar la venta de agua potable a tanqueros y el control de facturación;
- ✓ Certificar el buen estado de los tanqueros particulares y accesorios para la carga y descarga del agua potable transportada y emitir la autorización de operación;
- ✓ Suscribir los contratos de servicios individuales tanto de agua potable como de alcantarillado que se generan a través de gestión comunitaria previa verificación de factibilidad;²¹
- ✓ Reportar a la Unidad de Catastro de Clientes las novedades para el mantenimiento y actualización de la base catastral;
- ✓ Administrar el programa plomero amigo;
- ✓ Empezar y administrar proyectos de nuevos servicios y mejoramiento continuo enfocados a la satisfacción del cliente; y,

²¹Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Elaboración de estadísticas de suscripción de contratos de clientes potenciales.

DEPARTAMENTO CONEXIONES DOMICILIARIAS

FUNCIONES

- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la función de la Gerencia Comercial y Subgerencia Comercial las actividades y resultados de la gestión del departamento;
- ✓ Administrar el sistema de conexiones de agua potable y alcantarillado así como de la instalación de medidores.;
- ✓ Administrar el sistema de operación y mantenimiento de medidores instalados;
- ✓ Controlar los programas de reparación y reinstalación de medidores de distintos diámetros;
- ✓ Establecer en base a los estudios y proyecciones, la adquisición de medidores de distintos diámetros;
- ✓ Planificar y controlar el cumplimiento del programa de redimensionamiento de medidores;
- ✓ Coordinar que la instalación de medidores se realice en base a las recomendaciones técnicas; y,²²
- ✓ Verificar que las compras de medidores cumplan con las normas establecidas.

UNIDAD PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE CONEXIONES

FUNCIONES

- ✓ Coordinar con entes internos y externos la programación y el control de conexiones de agua potable y alcantarillado e instalaciones de medidores;
- ✓ Efectuar la planificación, programación y control para la instalación, vida útil, robo, daño, manipulación, derivaciones, medición complementaria, habilitaciones, taponamiento y reubicación de medidores;
- ✓ Elaborar las especificaciones técnicas para la contratación de los servicios de instalaciones de medidores y conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado;

²²Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Controlar la actualización del catastro de medidores instalados; y,
- ✓ Reportar a la unidad de Catastro de Clientes, las novedades para el mantenimiento y actualización de la base catastral.

UNIDAD INSTALACIÓN DE CONEXIONES Y MEDIDORES

FUNCIONES

- ✓ Entregar y receiptar a fiscalizadores las ordenes de trabajos emitidos para instalación de medidores y conexiones domiciliarias;
- ✓ Administrar los contratos de instalación de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado, de acuerdo a la planificación de la Unidad de Promoción y Control de Conexiones;
- ✓ Realizar instalación, reposición o cambio de medidores de agua potable de acuerdo a la planificación de la Unidad de programación y Control de Conexiones;²³
- ✓ Realizar el ingreso de información relacionada a los cambios de estado del medidor e instalación de medidores;
- ✓ Realizar planillas de pago por los trabajos de instalación de medidores y conexiones de agua potable y alcantarillado ejecutado por contratista;
- ✓ Realizar los taponamientos de conexiones de agua potable, en ciudad y parroquias de predios deshabitados, derrocados, construcciones paralizadas y lotes baldíos; y,
- ✓ Reportar a la Unidad de Catastro de Clientes, las novedades para el mantenimiento y actualización de la base catastral.

UNIDAD LABORATORIO DE MEDIDORES

FUNCIONES

- ✓ Ejecutar ensayos para verificar exactitud en el funcionamiento de medidores en laboratorio, con el objeto de determinar la curva de error en la medición;
- ✓ Determinar el estado de los medidores retirados para establecer los patrones de consumo de los clientes y la eficacia del medidor e ingresar los resultados del sistema comercial;

²³Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Ejecutar el redimensionamiento de medidores instalados;
- ✓ Informar sobre la existencia de medidores reparados a la Unidad de Programación y Control de Conexiones; y,
- ✓ Fiscalizar la ejecución de trabajos de instalación de medidores tanto del personal propio y contratado²⁴.

DEPARTAMENTO CATASTRO Y FACTURACIÓN

FUNCIONES

- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la función de la Gerencia Comercial y Subgerencia Comercial las actividades y resultados de la gestión del departamento.;
- ✓ Administrar los sistemas de catastro de clientes, facturación y control de consumos;
- ✓ Administrar la facturación por la venta de energía eléctrica;
- ✓ Efectuar el control y optimización de los procedimientos para la toma de lecturas de medidores y facturación de servicios, planteando las modificaciones necesarias;
- ✓ Controlar el proceso de emisión y entrega de facturas a contratistas para su distribución a clientes con facturación tradicional y débito bancario;
- ✓ Fiscalizar el proceso de facturación inmediata;
- ✓ Aprobar la desactivación o baja de las cuentas del Archivo Maestro de Clientes del Sistema Comercial;
- ✓ Administrar la base de datos alfanumérica y cartográfica del catastro de clientes reales, factibles y potenciales;
- ✓ Determinar las acciones para la detección y control de los consumos no medidos y fraudulentos de agua potable;
- ✓ Determinar las acciones para la detección y legalización de las conexiones de agua potable y alcantarillado;²⁵

²⁴Reglamento Orgánico Funcional

²⁵Reglamento Orgánico Funcional

UNIDAD CATASTROS DE CLIENTES

FUNCIONES

- ✓ Mantener actualizado el catastro de cliente, tanto en su componente alfanumérico y geográfico, relacionado con la información cartográfica municipal y de terceros;
- ✓ Mantener actualizado el catastro de clientes por consumo;
- ✓ Efectuar censos y verificaciones de campo a predios así como; identificar la disponibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado;
- ✓ Identificar e ingresar al Sistema Comercial los clientes con conexiones clandestinas de agua potable y alcantarillado, solicitar la generación de contratos y aplicación de las multas correspondientes;
- ✓ Analizar y gestionar la desactivación o reactivación de las cuentas del archivo Maestro de Clientes del Sistema Comercial actualizando el estado de cuentas y datos catastrales;
- ✓ Coordinar con las áreas involucradas, para el mantenimiento y desarrollo de aplicaciones para el Sistema de Información geográfico comercial; y,
- ✓ Asignar el código de localización catastral a las solicitudes para las conexiones de agua potable y alcantarillado.

UNIDAD DE LECTURAS Y FACTURACIÓN.

FUNCIONES

- ✓ Supervisar los procesos de toma de lecturas de medidores y sus facturaciones mensuales;
- ✓ Generar y enviar los archivos para el proceso de Facturación Inmediata;²⁶
- ✓ Ingresar al Sistema Comercial los archivos magnéticos con la información de lecturas y valore del proceso de Facturación Inmediata;
- ✓ Generar los listados para la toma de lecturas bajo el sistema de Facturación Tradicional y su ingreso al Sistema Comercial;
- ✓ Elaborar el calendario mensual de procesos de facturación e ingresar al Sistema Comercial;

²⁶Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Realizar inspecciones a predios con novedades en el proceso de facturación y emitir resoluciones para regulación, reportar a la Unidad de Catastros de Clientes las novedades para el mantenimiento y actualización de las rutas para la toma de lecturas;
- ✓ Analizar y reportar novedades de los medidores, detectados en los procesos de toma de lecturas;
- ✓ Controlar y fiscalizar los trabajos realizados por la empresa contratista y las Juntas Parroquiales en la forma de lecturas y entrega de facturas a domicilio;
- ✓ Elaborar planillas para los pagos de los trabajos de toma de lecturas y entrega de facturas realizadas por contratistas; y,
- ✓ Enviar información de valores facturados a los clientes para cobro por medio de instituciones autorizadas.

UNIDAD CONTROL DE CONSUMOS

FUNCIONES

- ✓ Generar en el Sistema Comercial los archivos magnéticos para la emisión de listados de clientes con consumos ceros y bajos.;²⁷
- ✓ Verificar en los predios las posibles causas que justifiquen los consumos cero y bajos de los clientes, analizar y tramitar las acciones correctivas;
- ✓ Identificar clientes con actividades económicas de alto consumo, efectuar análisis y control;
- ✓ Ingresar al Sistema Comercial órdenes de trabajo de la información obtenida en la verificación de campo y tramitar las acciones correctivas;
- ✓ Reportar novedades de los medidores a Programación y Control de Conexiones; y,
- ✓ Analizar el comportamiento y variación del volumen total de metros cúbicos facturados mensualmente por la Empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

²⁷Reglamento Orgánico Funcional

DEPARTAMENTO CARTERA DE COBRANZAS

FUNCIONES

- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la función de la Gerencia Comercial y Subgerencia Comercial las actividades y resultados de la gestión del departamento;
- ✓ Administrar la cartera vencida de los clientes y controlar su recuperación;
- ✓ Supervisar el proceso de conciliación contable- comercial, que permite establecer los valores en mora;
- ✓ Controlar los procesos de regulación de cuentas;
- ✓ Ejercer y determinar las acciones extra-judicial y judicial para la recuperación de cartera;²⁸
- ✓ Controlar la suspensión y reconexión del suministro de agua potable a los clientes en mora; y,
- ✓ Administrar y controlar los procesos de recuperación de cartera vencida de hidroelectricidad y otros.

UNIDAD CONTROL DE CARTERA

FUNCIONES

- ✓ Ingresar las regulaciones de cuentas en el sistema Comercial de acuerdo a las resoluciones elaboradas por las distintas Unidades;
- ✓ Controlar las regulaciones efectuadas en el Sistema Comercial por los usuarios autorizados y elaborar el informe para contabilidad;
- ✓ Realizar la conciliación comercial- contable para establecer los valores en mora y títulos de crédito;
- ✓ Controlar y Administrar las claves de acceso al sistema comercial;
- ✓ Planificar y emitir los listados de clientes en mora, a quienes se efectuaran las suspensiones por parte de la Unidad de Cortes y Reconexiones;
- ✓ Controlar el proceso de cartera vencida;
- ✓ Receptar los listados de clientes a quienes no se ha podido realizara la suspensión, solicitar la emisión de títulos de crédito, y remitir a la Unidad de Cobranzas para sus ejecución; y,

²⁸Reglamento Orgánico Funcional

- ✓ Receptar los listados de los clientes suspendidos que no han realizado pagos de la deuda en un plazo de treinta días, solicitar la emisión de títulos de crédito y remitir a la Unidad de Cobranzas para su ejecución.²⁹

UNIDAD DE COBRANZAS

FUNCIONES

- ✓ Estructurar y gestionar estrategia de cobro de los clientes en mora de agua potable, alcantarillado, hidroelectricidad y otros, de acuerdo a normas legales vigentes;
- ✓ Administrar y gestionar el cobro de los títulos de crédito;
- ✓ Ejecutar la jurisdicción coactiva a través del Juez de Coactiva;
- ✓ Actuar y controlar en los procesos de recuperación de cartera vencida en cuentas que están en juicio coactivo;
- ✓ Generar, controlar y realizar el seguimiento de facilidades de pago de las cuentas morosas con títulos de crédito y juicios coactivos;
- ✓ Proporcionar el soporte administrativo al Juzgado de Coactivas;
- ✓ Ejecutar los procesos precontractuales para la contratación de profesionales del derecho que patrocine los juicios coactivos; y,
- ✓ Efectuar la fiscalización por los contratos de notificaciones.

UNIDAD CORTES Y RECONEXIONES

FUNCIONES

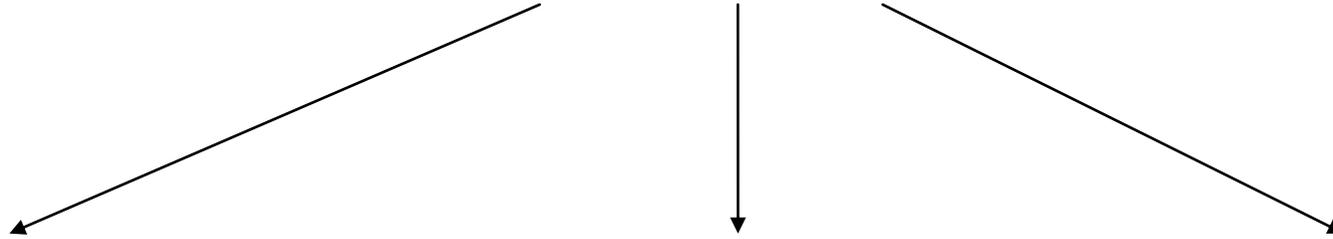
- ✓ Ejecutar la suspensión y reconexión del servicio de agua potable, en base al listado de cortes emitidos por la unidad de Control de Cartera y registrar sus resultados en el sistema comercial;
- ✓ Fiscalizar las suspensiones y reconexiones de los servicios de agua potable, realizados por los contratistas; y,³⁰
- ✓ Efectuar los procesos precontractuales para la contratación de los servicios de suspensiones y reconexiones.

A todas estas actividades se aumentaran las funciones del departamento de marketing que proponemos se cree por ser muy necesario así:

²⁹Reglamento Orgánico Funcional

³⁰Reglamento Orgánico Funcional

**ANEXO D
CUADRO N°15 CLASIFICACIÓN DE LAS PARROQUIAS**



SUBURBANAS

Cumbaya - Tumbaco -
ConocotoPomasqui -
Calderón - San Antonio

CENTRALES

La Arcadia, El Beaterio, Chimbacalle ,
Villa Flora, La Magdalena,
Hno.Miguel,Marcopamba,Tarqui,
Potrerillos, Las Cuadras, El Tránsito,
Luluncoto,Chiriyacu, Pucara, La
Concordia, Urinsayas,Chillogallo, La
Balbina, Ferroviaria, Guajaló, Sta.
Rita, Vicentina La Tola, La
Floresta,Guapulo, Bellavista El
Batán,MariscalS. La Paz, La Pradera,
Belisario Q, La
Carolina,Iñaquito,CochapambaAeropue
rto El Inca San Carlos

RURALES

Puembo, Pifo, Tababela, Yaruqui, Checa,
El Quinche, Guayllabamba, Guangopolo,
El Tingo, Alangasi, La Merced,
Amaguaña, Pintag, Llano Chico, Zambiza,
Nayon, Lloa, Puellarro, Perucho,
Chavezpamba, Atahualpa, S.J
Minas,Calacali, Nono, Nanegal,
Nanegalito, Gualea, Pacto

Fuente: EPMAPSQ
Autora Susana Velasco

ANEXO E

Reseña de la Crisis Económica en el Ecuador desde 1992 hasta 2009

Una de las crisis que más ha afectado y ha desembocado en tragedia nacional fue lo dictado por el ex presidente Arq. Duran Ballen (1992-1996) permitiendo que los banqueros puedan transformarse en empresarios y puedan dedicarse a todo tipo de negocios, lo que posibilitó la concentración y circulación de créditos para empresas de los principales accionistas de los bancos.

Esto tuvo consecuencia en el gobierno del Jamil Mahuad, ocasionando la mayor crisis financiera que ha vivido el Ecuador. Donde veinticinco bancos se quedaron sin la suficiente liquidez y solvencia

En 1997 el Congreso, en medio de manifestaciones populares por el alza del precio del gas, de parte del Ejecutivo, destituyó por "incapacidad mental" al presidente populista Abdalá Bucaram, quien se había posesionado en agosto de 1996. En su reemplazo, el Congreso designó como Presidente Interino a Fabián Alarcón, hasta ese momento Presidente del Congreso Nacional, pese a que constitucionalmente le correspondía asumir la presidencia a la vicepresidenta Rosalía Arteaga, quien se posesionó simbólicamente por unas horas. En 1998 se realizaron elecciones generales en las que fue elegido presidente Jamil Mahuad quien fue depuesto en enero del 2000, en medio de una grave crisis económica ocasionada por la quiebra masiva del sistema financiero ecuatoriano, la caída de los precios internacionales del petróleo y la vinculación del gobierno de Mahuad con la banca corrupta cuya cabeza más visible fue Fernando Aspiazú, quien el 26 de agosto del 2002 fue condenado a ocho años de prisión por el delito de peculado. Todo ello provocó una huelga general, movilizaciones indígenas y un intento de golpe de estado que duró cuatro horas. El vicepresidente Gustavo Noboa, a quien correspondía la sucesión conforme a la Constitución, asumió la Presidencia y estableció en abril un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional) para acceder a créditos por un valor cercano a los 800 millones de dólares para continuar y fortalecer la dolarización, aplicando medidas de ajuste en diversos sectores de la economía. Además, centró sus esfuerzos en la construcción de un gran oleoducto de crudos pesados (OCP) desde la Amazonía

hasta la costa del Océano Pacífico, para que la exportación de crudo se duplique a partir del 2003.

El coronel retirado Lucio Gutiérrez ganó las elecciones de noviembre de 2002 al frente del Partido Sociedad Patriótica (PSP), una agrupación populista de derecha, que actuó en alianza con movimientos indígenas y de izquierda. Gutiérrez obtuvo el 55% de los votos en la segunda vuelta electoral. Fue destituido por el Congreso en abril del 2005, en medio de revueltas populares (a cuyos participantes Gutiérrez calificó como "forajidos", (En la llamada "rebelión de los forajidos"), sucediéndole en el cargo el vicepresidente Alfredo Palacio, quien hasta entonces tenía poca figuración en el plano político. En noviembre del 2006, Rafael Correa fue elegido para el período 2007-2011. El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992). El 15 de abril del 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde octubre del 2008. Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el presidente Correa en el 2009 fue reelegido en su cargo en una sola vuelta, cargo que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.