

CONSULTORIA

MEJORAMIENTO EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.

DUBIER ALEXIS SERNA VILLA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

2025

CONSULTORIA

MEJORAMIENTO EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.

DUBIER ALEXIS SERNA VILLA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magister en Administración de Empresas - MBA

Directora Trabajo de Grado:

Magister, Jenny Manzano Parra

Docente del Departamento de Ciencias Sociales Facultad de Ingeniería y
Administración

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

2025

Santiago de Cali, 5 de marzo de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Mejoramiento en la eficiencia de la gestión de peticiones, quejas y reclamos en empresas de servicios públicos “.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Dubier Alexis Serna Villa

CC. 7.600.452 de Santa Marta

Santiago de Cali, 5 de marzo de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

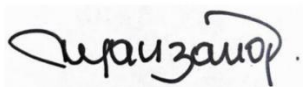
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Mejoramiento en la eficiencia de la gestión de peticiones, quejas y reclamos en empresas de servicios públicos“, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Dubier Alexis Serna Villa con cédula 7.600.452, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Jenny Manzano Parra

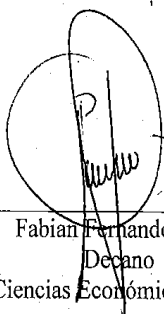
CC. 66825132

Directora del Trabajo de Grado

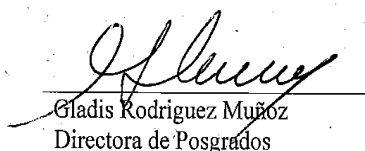
ARTÍCULO 23 de la resolución N°13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

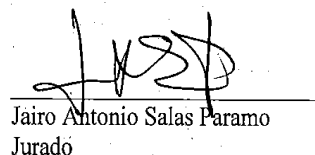
“MEJORAMIENTO EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



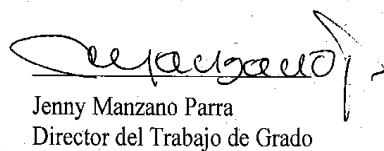
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Jairo Antonio Salas Paramo
Jurado



Jenny Manzano Parra
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de mayo de 2025

Dedicatoria:

A mi esposa Monica y a mis hijos Alejandro y Valeria, por su apoyo y comprensión incondicional, por motivarme a ser mejor cada día y por ser mi motor en alcanzar las metas propuestas.

A la Compañía Energética de Occidente por abrirme sus puertas y poder aportar mi granito de arena en el mejoramiento continuo de sus procesos.

Agradecimientos:

A mi directora de trabajo de grado Jenny Manzano Parra, por su entusiasmo y dedicación en lograr que la lluvia de ideas cobrara forma, su guía y conocimiento siempre me mantuvo enfocado en la materialización de este proyecto.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo mejorar la eficiencia del proceso para la gestión de peticiones, quejas y reclamos que interpongan los clientes de la Compañía Energética de Occidente, aportando con ello a la estrategia corporativa de manera eficiente, rentable y sostenible. A través de una metodología cualitativa por medio de entrevistas dentro de la empresa se obtuvo que la mejora en el diseño e implementación del modelo de gestión para la atención de PQR's en la Compañía Energética de Occidente es crucial para alinear la estrategia corporativa con las expectativas de los clientes. Las mejoras en el proceso beneficiarán a los clientes, al igual que a la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. El éxito depende de la formación constante del personal, la adecuada utilización de la tecnología y un enfoque proactivo en la gestión de las peticiones, quejas y reclamos. Con esta mejora implementada en el modelo, la compañía estará mejor posicionada para competir en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

Palabras claves: Gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR), Estrategia corporativa Eficiente, rentable y sostenible, Metodología cualitativa, Sostenibilidad y rentabilidad, Formación constante del personal, Utilización de la tecnología, Enfoque proactivo

Abstract

The objective of this work was to improve the efficiency of the process for the management of requests, complaints and claims filed by the customers of Compañía Energética de Occidente, thus contributing to the corporate strategy in an efficient, profitable and sustainable way. Through a qualitative methodology through interviews within the company, it was obtained that the improvement in the design and implementation of the management model for the attention of PQRs in the Compañía Energética de Occidente is crucial to align the corporate strategy with customer expectations. Process improvements will benefit customers, as well as the company's sustainability and profitability. Success depends on the constant training of staff, the proper use of technology and a proactive approach in the management of requests, complaints and claims. With this improvement implemented in the model, the company will be better positioned to compete in the market and meet the needs of its customers effectively.

Keywords: Request, Complaint and Grievance Management (PQR), Corporate Strategy Efficient, Cost-Effective & Sustainable, Qualitative Methodology, Sustainability & Profitability, Constant training of staff, Use of technology, Proactive approach.

Índice de contenidos

Capítulo I. Introducción	14
1.1. Tema	14
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Justificación	18
Capítulo II: Marco teórico.....	21
2.1. Marketing de servicios.....	21
2.1.1 Insatisfacción y queja	24
2.1.2. Factores que determinan la queja.....	28
2.1.3. Qué quieren los clientes cuando se quejan	31
2.2. Los modelos de gestión	33
2.2.1. Modelos y enfoques de la innovación organizacional	36
Capítulo III. Metodología.....	40
3.1. Instrumentos de investigación y Objetivo del estudio.....	41
3.2. Población y muestra.....	42
3.3. Procedimientos de recopilación de datos.....	43
Capítulo IV. Desarrollo del plan de mejoramiento	47
4.1. Cobertura de la prestación de los servicios	47
4.1.1. Derecho de Petición	51
4.2 Descripción del proceso para tramite de PQR´s actual.....	52
4.1.3. Clasificar el tipo de PQR	56
4.1.4. Asignar las PQR´s.....	56
4.1.5. Cargar escritos a sistema comercial (SGC)	56
4.1.6. Analizar PQR	57
4.1.7. Solicitar pruebas.....	59
4.1.8. Comunicar resultados.....	59
4.1.9. Analizar y tomar decisión	59
4.1.10. Realizar determinación de la respuesta.....	60
4.1.11. Legalizar la solicitud, queja o reclamo	61
4.1.12. Notificación electrónica	61

4.1.13. Envío de respuestas y citaciones físicas.....	62
4.1.14. Notificar por aviso	63
4.1.15. Acciones contingentes	63
4.1.17. Envío de expedientes a la S.S.P.D.	63
4.1.18. Indicadores del proceso.....	65
Capítulo V. Diseño de la propuesta de mejoramiento en la eficiencia de la gestión de quejas y reclamos	99
5.1. Mejora en la forma de comunicarse con los usuarios mediante los formatos de respuesta a las PQR´s	100
5.2. Recomendaciones de mejora tecnológica para el proceso de atención de PQR's	103
5.3. Generación de respuestas más productiva y eficiente	107
5.3.1. Estrategia 1. Implementar programas de inducción y reinducción para el personal	113
5.3.2. Estrategia 2. Facilitar el acceso al portafolio de servicios de la entidad.....	116
5.3.3. Estrategia 3. capacitar al personal encargado de responder comunicaciones	117
5.3.4. Estrategia 4. Implementar informes de seguimiento por área y usuario.....	118
5.3.5. Estrategia 5. Filtrar comunicaciones a través de los centros de documentación ..	120
5.3.6. Estrategia 6. Colaboración entre áreas – acuerdos de nivel de servicio (ANS)....	122
Capítulo VI. Conclusión General del Trabajo de Consultoría	127
Bibliografía.....	130

Lista de Tablas

Tabla 1 Oficinas de atención al cliente presenciales clasificadas geográficamente	48
Tabla 2: Perfiles de cargo	50
Tabla 3: Resumen costos asociados al proceso evaluado	64
Tabla 4: Tabla de resultados.....	72
Tabla 5: DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.	74
Tabla 6: Canales de comunicación.....	110
Tabla 7: Proceso de tratamiento de los PQRS.....	111
Tabla 8: Capacitación para el personal	114
Tabla 9: Sesiones de reinducción periódicas.....	114
Tabla 10: Resultados esperados y los indicadores de éxito	115
Tabla 11: Acciones específicas para facilitar el acceso al portafolio de servicios de la entidad	116
Tabla 12: Acciones específicas para capacitar al personal encargado de responder comunicaciones	117
Tabla 13: Acciones específicas para implementar informes de seguimiento por área y usuario	119
Tabla 14: Acciones específicas para filtrar comunicaciones a través de los centros de documentación	120
Tabla 15: Resumen nuevos costos asociados nuevo	124

Capítulo I. Introducción

1.1. Tema

En una era donde todo es imitable y todas las organizaciones intentan poner en práctica mejores estrategias, el servicio es lo que realmente la diferencia de sus competidores. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a presiones y exigencias cada vez mayores en términos de servicio al cliente como el nivel de conformidad del cliente con el servicio recibido y los tiempos de respuesta. Cuando ocurre una falla, la respuesta ofrecida al cliente tiene el potencial para restaurar su confianza y reforzar su lealtad, o para empeorar la insatisfacción del cliente y llevarlos a la competencia (Castellanos, 2020).

La gestión adecuada de las quejas de los clientes, entendida como una oportunidad para mejorar procesos y fortalecer las relaciones comerciales, es respaldada por la norma ISO 10002:2018. Esta norma internacional establece directrices para la gestión de reclamaciones en organizaciones de todo tipo y destaca que un sistema eficaz de tratamiento de quejas contribuye directamente a la mejora de la satisfacción del cliente, fomentando la retroalimentación como fuente de aprendizaje y de mejora continua en la organización (ISO, 2018).

A nivel gerencial debe existir un compromiso por parte de la administración para brindar recursos que permitan capturar y monitorear datos de quejas, que pueden luego ser utilizados para cambiar procedimientos y procesos. La administración debe asegurar un cambio en la mentalidad tradicional y que haya una lógica en lo que respecta a los sistemas, procesos, medidas y tecnología para asegurar la idea de la queja como una oportunidad (Hernández et al. 2018). Por lo tanto, las quejas y su manejo no deben ser separadas de un enfoque general de buena gestión.

El objetivo principal de la presente consultoría fue mejorar el modelo para la gestión de las peticiones, quejas y reclamos en la Compañía Energética de Occidente (en adelante CEO),

aportando con ello en el cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos identificados en la planeación estratégica de la empresa “*Potencializar la relación con el cliente final, ofreciéndole soluciones integrales que maximicen nuestra propuesta de valor*” en este objetivo estratégico la empresa ha considerado las iniciativas de eficiencias y sinergias corporativas que se trasladen al cliente traducida en menores tiempos de respuesta, mayor capacidad de adaptación y satisfacción de sus necesidades teniendo en cuenta la innovación como habilitador.

Por ello, esta investigación se organiza en dos grandes partes: el estudio teórico y estudio empírico. En cuanto a la primera parte, esta se refiere a los conceptos necesarios para comprender el trabajo de campo posterior. De esta manera, se abordan los siguientes temas: expectativas, satisfacción, calidad, y su tema central que es el mejoramiento en la eficacia del proceso para la gestión de peticiones, quejas y reclamos en CEO.

La segunda parte de esta investigación asociada al estudio empírico, se llevan a cabo enfoques teóricos con aplicación práctica. Así, se presenta la metodología de investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones resultado de la presente consultoría.

1.2. Planteamiento del problema

La Compañía Energética de Occidente enfrenta desafíos para gestionar eficazmente las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, lo que genera insatisfacción y pérdida de confianza en sus usuarios, esta información se obtiene de los resultados de la medición de satisfacción (Tracking), realizada por la compañía durante el periodo comprendido desde el 23 de mayo al 6 de junio de 2024 (Tracking 2da medición). Donde se puede identificar que el proceso actual es altamente asociado a la manualidad, situación que lo convierte en ineficaz y no permite una respuesta rápida y completa a las solicitudes de sus clientes como se ha observado directamente dentro de la empresa y los informes emitidos por la misma, en diferentes etapas del proceso la

manualidad como se realiza impide una mayor agilidad en el proceso y un mejor aprovechamiento del recurso humano.

La necesidad de contar con un modelo mejorado que permita optimizar la forma de comunicación por parte de la compañía con sus usuarios, incorporar herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen etapas críticas en el proceso para mejorar los tiempos de respuesta y poder tener mayor productividad por parte del personal vinculado al proceso, serán factores que aportarán al proceso mejoras significativas en cuanto a calidad, productividad y satisfacción con los clientes.

El desafío es, por tanto, mejorar el modelo de gestión de peticiones, quejas y reclamos de la compañía que se base en:

- Mejorar la forma de comunicarnos con los clientes por medio de los formatos utilizados en el proceso de respuesta a PQR's.
- Incorporación de herramientas tecnológicas para automatización de actividades en el proceso.
- Mejorar la eficiencia del procesamiento de PQR's. logrando una mayor productividad.
- Aportar en la mejora de la satisfacción de los clientes mediante la entrega de respuestas rápidas y soluciones efectivas.

Por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuenta la CEO con un modelo de gestión que le permita dar respuesta de manera oportuna a todas las Peticiones, quejas y reclamos (en adelante PQR's) interpuestas por sus clientes?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Mejorar la eficacia del proceso para la gestión y respuesta de las peticiones, quejas y reclamos que interpongan los clientes de la Compañía Energética de Occidente, aportando con ello a la estrategia corporativa de manera eficiente, rentable y sostenible.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de atención de PQR's realizado por la Compañía Energética de Occidente identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan mejorar los costos asociados al proceso.
- Identificar mejoras tecnológicas y de automatización que se integren al proceso de soporte de clientes, mejorando con ello la productividad del personal.
- Mejorar el modelo de gestión incorporando desarrollos tecnológicos y automatizaciones que le permita a la Compañía Energética de Occidente mejorar los tiempos de respuesta a las reclamaciones interpuestas por sus clientes.
- Analizar los resultados obtenidos en la medición de satisfacción de clientes realizada por la compañía, para entender la percepción del cliente, identificar áreas de mejora, como impacta el grado en que sus productos, servicios o interacciones y si se cumple con las expectativas y necesidades de los clientes, esto se asociara a la mejora en el diseño del proceso de respuesta a PQR's por parte de la compañía.

1.4. Justificación

Las empresas, en su búsqueda de competitividad, se enfrentan al desafío constante de cumplir y superar las expectativas de sus clientes. Esto adquiere aún más relevancia en un entorno globalizado, donde la competencia es cada vez más intensa y el cliente exige niveles de calidad más altos. Implementar un sistema de gestión de calidad eficiente no solo es una respuesta a estas exigencias, sino que constituye una estrategia fundamental para fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo (Aguasaco y Gómez, 2019).

Adoptar prácticas de mejora continua en los procesos de calidad permite a la empresa responder rápidamente a los cambios en el mercado, adaptarse a nuevas demandas y mejorar la experiencia del cliente. Este enfoque no solo aumenta la satisfacción de los clientes, sino que también ayuda a construir una reputación de confiabilidad y excelencia en el mercado, lo cual es vital para la fidelización y retención de clientes.

Desde un punto de vista práctico, un modelo de gestión bien diseñado permite identificar y abordar de manera proactiva las diferentes etapas del proceso que deben ser mejoradas y automatizadas favoreciendo así los tiempos de respuesta a los clientes y la optimización del recurso humano asociado al proceso.

Al tener procesos de mejora establecidos, la empresa puede minimizar los errores, reducir los costos asociados a la corrección de fallas y mejorar la eficiencia operativa. Esto no solo optimiza el uso de los recursos, sino que también fortalece la relación con todas las partes interesadas: empleados motivados al ver la efectividad de sus esfuerzos, proveedores alineados con estándares claros, y una sociedad que percibe a la empresa como una organización comprometida con la calidad y la excelencia (Seclén y Miramira, 2019).

Por ende, un modelo de gestión eficiente permite extraer mayor valor de las personas que hacen parte del proceso, entregando estas eficiencias a los clientes quienes perciben mejoras significativas en los tiempos de respuesta por parte de la empresa.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se consideran los siguientes:

ODS 7 - Energía asequible y no contaminante (Naciones Unidas, 2018). Entre otras metas establecidas dentro del ODS 7, en el año 2030, habrá que duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética y se deberá aumentar la cooperación internacional para facilitar el acceso a la investigación y la tecnología relativas a la energía limpia, incluidas las fuentes renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructura energética y tecnologías limpias. El acceso a la energía segura y continua condiciona enormemente las posibilidades de desarrollo humano, social y económico. La población mundial está creciendo y también crece con ella la demanda de energía, siendo fundamental llegar a toda la población para mejorar a escala global el acceso a sistemas de cocción, calefacción, iluminación de escuelas y hospitales, comunicación y acceso a internet, máquinas y herramientas de trabajo, aspectos que repercuten directamente sobre el desarrollo. A su vez, es necesario que la energía sea sostenible para que permita un desarrollo sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. ODS 13 - Acción por el clima (Naciones Unidas, 2018).

El ODS 13 pretende introducir el cambio climático como cuestión primordial en las políticas, estrategias y planes de países, empresas y sociedad civil, mejorando la respuesta a los problemas que genera, e impulsando la educación y sensibilización de toda la población en relación con el fenómeno. Además, se insta a los estados a contribuir económicamente para lograr los objetivos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y a cooperar con los países en desarrollo y pequeños estados insulares para mejorar su capacidad

de gestión del cambio climático, prestando especial atención a los problemas que genera en mujeres, jóvenes y comunidades marginadas. El sector privado tiene un papel importante para el desarrollo sostenible de los países, debiendo establecer estrategias para reducir sus emisiones de CO₂ a la atmósfera, impulsando las energías renovables en detrimento de las fósiles en sus actividades, invirtiendo en I+D+i para desarrollar innovaciones tecnológicas más sostenible y menos intensivas en emisiones y trabajando coordinadamente con la comunidad internacional para alcanzar los compromisos mundiales en materia de cambio climático.

Capítulo II: Marco teórico

El marco teórico para la realización de la presente consultoría sobre el mejoramiento en la eficiencia de la gestión de peticiones, quejas y reclamos en empresas de servicios públicos se fundamentó en conceptos tales como marketing de servicios, insatisfacción y queja y modelos de gestión tales como gestión de la calidad y gestión de la innovación.

2.1. Marketing de servicios

Los servicios poseen ciertas características distintivas que requieren un enfoque de marketing diferente al utilizado tradicionalmente para los productos. Entre las particularidades más destacadas están:

- Inmaterialidad: Los servicios carecen de una forma física tangible.
- Simultaneidad: La producción y el consumo del servicio ocurren al mismo tiempo.
- Interacción directa: La prestación de muchos servicios implica una interacción directa entre el cliente y el personal que lo atiende.
- Heterogeneidad en la calidad: La calidad de los servicios puede variar, ya que depende de múltiples factores y circunstancias en cada prestación.

En 1981, Booms y Bitner añadieron tres elementos adicionales al marketing mix tradicional, ampliando el modelo a un enfoque de 7P's, conocido también como marketing mix extendido, que se ha mostrado especialmente útil en el sector de servicios. Estos tres nuevos elementos son: Personas, Procesos y Evidencia Física.

- Personas: Son las personas que participan tanto en la prestación como en el consumo del servicio, y quienes en gran medida le dan forma. En servicios que no

implican productos físicos, como en los sectores de servicios públicos, es el personal especializado quienes añaden un valor significativo a la experiencia del cliente.

- **Proceso:** Según Jack Welch, ex CEO de General Electric, todo el poder de una empresa reside en sus procesos. El proceso abarca los pasos y mecanismos mediante los cuales se ejecuta un servicio. Este aspecto es clave en una estrategia de marketing de servicios, ya que solo a través de un análisis de los procesos se pueden detectar posibles fallos y trabajar en su corrección, generando además beneficios adicionales para el cliente.

- **Evidencia Física:** Los clientes suelen encontrar difícil evaluar de manera objetiva la calidad de los servicios debido a su intangibilidad. Por eso, el entorno en el que se ofrece el servicio, y en el cual interactúan cliente y proveedor, representa la evidencia física de este. La evidencia física puede clasificarse en tres tipos: instalaciones externas (diseño del exterior, señalización, accesibilidad), instalaciones internas (decoración, equipo, señalización interna, temperatura) y otros elementos de soporte (tarjetas de presentación, sitio web, uniformes del personal).

De acuerdo con Domínguez y Santos, (2022) existen otros tres factores que están ganando relevancia en las decisiones de consumo de los clientes: Comodidad, Conveniencia y Confianza.

- **Comodidad:** Relacionado con la facilidad o el confort que experimenta el cliente al adquirir o consumir un bien o servicio.

- **Conveniencia:** Se refiere a la accesibilidad y simplicidad con la que se facilita el consumo del bien o servicio.

- **Confianza:** Vinculada a las dificultades que muchos consumidores enfrentan al tratar de entender las características y diferencias entre diversos bienes y servicios, por lo que la confianza en la marca o proveedor se convierte en un factor decisivo.

La calidad se ha convertido en un aspecto fundamental y de gran valoración en la prestación de servicios. Este factor es crucial no solo para diferenciarse en el mercado, sino también para lograr la satisfacción del cliente. Un servicio de alta calidad se traduce en un cliente satisfecho. En un contexto competitivo, la calidad es tanto un criterio de valor como una estrategia clave para alcanzar una ventaja competitiva.

Gonzales (2023) identifica diez factores clave para evaluar la calidad en los servicios: tangibilidad, fiabilidad, agilidad, competencia, amabilidad, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente. Estos factores son fundamentales para garantizar que los servicios ofrecidos cumplan con las expectativas de los clientes y contribuyan a su satisfacción. La búsqueda continua de la calidad es esencial en el entorno empresarial actual. Los clientes consideran la calidad como un aspecto crítico, ya que influye directamente en su percepción y lealtad hacia la empresa. Las organizaciones que se enfocan en mejorar estos diez factores pueden lograr una ventaja competitiva significativa, ya que la calidad en el servicio no solo atrae nuevos clientes, sino que también retiene a los existentes. La calidad en los servicios es un componente esencial para el éxito empresarial, y la evaluación de los factores mencionados por Gonzales (2023) proporciona una base sólida para mejorar continuamente y satisfacer las expectativas de los clientes.

Vidalon y Quispe (2020) sugieren que las empresas de servicios que priorizan la satisfacción del cliente mediante servicios de calidad, propuestas innovadoras y una comunicación abierta dentro de la organización, logran una eficacia de marketing superior.

Estos autores también enfatizan que ofrecer servicios de alta calidad depende en gran medida de contar con un equipo altamente motivado y con valores cohesionados para alcanzar la satisfacción del cliente.

La gestión de la calidad en los servicios es un componente esencial para el éxito empresarial. Las empresas que adoptan un enfoque centrado en el cliente, implementando servicios de alta calidad y fomentando la innovación, pueden diferenciarse en el mercado y mejorar su eficacia de marketing. La comunicación abierta dentro de la organización es crucial para alinear los objetivos y asegurar que todos los miembros del equipo estén comprometidos con la misión de satisfacer al cliente.

Además, la motivación y los valores cohesionados del equipo son fundamentales para ofrecer servicios excepcionales. Un equipo motivado y con valores compartidos trabaja de manera más eficiente y está más dispuesto a superar las expectativas del cliente. La motivación puede ser impulsada mediante el reconocimiento, la formación continua y la creación de un ambiente de trabajo positivo.

2.1.1 Insatisfacción y queja

La satisfacción se refiere al estado emocional positivo que una persona experimenta cuando sus expectativas, necesidades o deseos han sido cumplidos o superados. Es una sensación de contento y bienestar que surge cuando se logra un objetivo o se recibe algo deseado, la evaluación que hace un cliente de un determinado producto que se le proporcionó, tomando como referencia o estándar sus expectativas. Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), la satisfacción del cliente es el resultado de una evaluación en la que el consumidor compara los beneficios obtenidos a partir de un producto o servicio con sus expectativas iniciales, considerando los costos y esfuerzos asociados. Esta comparación determina el nivel

de satisfacción o insatisfacción y condiciona comportamientos futuros como la recompra y la lealtad.

Así, habrá satisfacción siempre que el cliente considere que recibió lo mismo o más de lo que esperaba. Cuanto mayor sea la percepción de lo que recibió en relación con lo que anticipó, mayor será la satisfacción del cliente (Aguilar, 2019). La satisfacción también se puede caracterizar a través de varios tipos de sentimientos, que pueden depender del contexto y tipo de servicio donde se pretende analizar.

La satisfacción puede estar asociada con sentimientos de satisfacción y de felicidad por parte de los clientes respecto a los servicios que se les prestan. Finalmente, la satisfacción también puede caracterizarse por sentimientos ambiguos, donde conviven experiencias negativas y positivas respecto al servicio brindado al cliente (España, 2019).

Si los clientes están satisfechos con una empresa en particular, no sentirá la necesidad de buscar empresas competidoras, teniendo así intenciones de recompra directa; existe un fuerte vínculo entre la satisfacción del cliente y la lealtad e intención de recompra, así como la relación positiva entre la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados, lo cual tiene implicaciones positivas para la rentabilidad de la empresa (Rodríguez Feijoó, S., Rodríguez Caro, A., Tejera Gil, M., & Dávila Quintana, D. (2020)

Actualmente, se considera como el recurso más valioso de las empresas son las personas que les prestan servicios, suponiendo que la motivación de sus empleados es de gran importancia para su salud financiera (González y Corredor, 2023).

Otra consecuencia de la satisfacción, como indican los autores es que la satisfacción hará que surja el boca a boca positivo, siendo este un mecanismo muy eficaz que tienen las empresas para “comercializar” sus servicios, porque los futuros clientes creen más en la opinión de los que ya lo son que en la publicidad.

El boca a boca positivo es entonces una manera eficiente de promover el desempeño de un negocio, ya que permite generar buenos resultados consumiendo el mínimo de recursos (el marketing lo realiza el cliente) (Barona, 2018).

Por ello, las empresas deben preocuparse especialmente por mantener a sus clientes satisfechos, ya que el factor de satisfacción contribuirá a obtener resultados positivos. En consecuencia, la insatisfacción del cliente debería ser algo que se debe evitar. La insatisfacción de los clientes ocurre cuando el servicio recibido no cumple con las expectativas y por lo tanto no estará cumpliendo con las expectativas del cliente.

La diferencia de la satisfacción con la insatisfacción resultará en un boca a boca negativo, lo que dificultará atraer más clientes, lo que afectará las ventas de una empresa. Además, aumenta la desmotivación de los empleados en la organización. Al mismo tiempo, la insatisfacción conducirá a la pérdida de clientes, ya que se vuelven más sensibles a la competencia, buscando así los mismos servicios en otras empresas (Farfán, 2019).

La queja, es decir, la expresión de insatisfacción con los productos/servicios de una organización, es otra posible consecuencia de la insatisfacción. Se pueden considerar dos tipos de denuncia (Bartolo et al. 2021): instrumental y no instrumental

En instrumental el cliente busca sobre todo solucionar el problema que tenía y obtener lo que le corresponde. En una reclamación no instrumental, el cliente expresa la insatisfacción, sin tener como objetivo principal resolver el problema, sino arreglar mecanismos de represalia hacia la empresa.

En este contexto, es importante que las organizaciones tengan un buen sistema de gestión de quejas. De esta manera, las organizaciones garantizan una oportunidad de recuperar clientes insatisfechos y al mismo tiempo contribuir al boca a boca positivo. Por la preocupación mostrada en la recuperación del cliente facilita y fideliza al cliente (Urrea y Algeciras, 2020).

Internamente, un buen sistema de gestión de quejas también traerá ventajas ya que permite obtener información sobre la calidad de los servicios, obtener ventajas competitivas en términos de agilidad y rapidez en la respuesta a los clientes y, por tanto, finalmente, evita costes futuros en términos de reclamaciones (Velandia, 2022).

Estos clientes pueden o no recurrir nuevamente a ese proveedor. Sin embargo, cabe señalar que la probabilidad de utilizar el mismo proveedor es muy baja. Por lo tanto, las empresas deben minimizar la aparición de este comportamiento por parte del consumidor (Hilarión et al. 2022).

Cuando los clientes insatisfechos presentan sus quejas directamente a la empresa, su nivel de insatisfacción tiende a disminuir, reduciendo así la probabilidad de que compartan comentarios negativos con otros consumidores. Este acto de expresar su inconformidad actúa como una forma de "catarsis", permitiendo a las organizaciones abordar el problema de manera oportuna y eficaz. Al gestionar adecuadamente las quejas, las empresas no solo resuelven conflictos, sino que también transforman una experiencia negativa en una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente y fomentar su lealtad futura (Tax, McCutcheon, & Wilkinson, 2013).

Los clientes insatisfechos que no reclaman inmediatamente pueden canalizar su inconformidad a través de medios como llamadas telefónicas, correos electrónicos o plataformas digitales, ofreciendo a las empresas una segunda oportunidad para intervenir, corregir errores y restablecer la confianza mediante una respuesta ágil y personalizada. (Kotler, Kartajaya y Setiawan. 2021)

Ríos et al. (2021) afirman que los clientes a veces eligen esta actitud porque así ahorran tiempo de investigación para buscar la mejor manera de quejarse, tratando así de obtener un mejor resultado. Por otro lado, hay clientes que optan por no quejarse directamente al

proveedor, prefiriendo utilizar el boca a boca negativo con amigos y colegas de trabajo, o presentar su insatisfacción con instituciones afines, por ejemplo, con la protección del consumidor.

Por lo tanto, cabe señalar que las empresas deben minimizar la posibilidad de que la insatisfacción se comunique a amigos, familiares o a otras instituciones. Con la llegada de las nuevas tecnologías, muchos clientes optan por exponer sus malas experiencias en espacios de información, vía Internet. En estos espacios los clientes son capaces de crear una imagen de la empresa para los demás, a través de sus malas o buenas experiencias (Ramírez y Aguilar, 2023).

2.1.2. Factores que determinan la queja

Según Moya (2022) las quejas deben entenderse como mecanismos valiosos para las empresas, ya que a través de ellas pueden, por ejemplo, comprender mejor sus problemas y los aspectos que deben mejorarse.

Por esta razón, las empresas deben crear mecanismos para incentivar las denuncias, con el fin de poder utilizar a los clientes como consultores y mejorar el sistema, reduciendo así costes y esfuerzos futuros. En este sentido, es importante entender los factores que motivan o se convierten en obstáculos para la denuncia.

Herrera y Santofimio (2023) identifican un conjunto diverso de dimensiones que influyen en la probabilidad de quejas de los consumidores:

- Costos en los que los consumidores creen que han incurrido con los servicios prestados siendo de mala calidad y provocando pérdidas económicas, de tiempo y de esfuerzo;

- Los beneficios que recibe el consumidor al presentar una reclamación, reembolso, reembolso adicional, rectificación del problema denunciado y disculpa por las molestias causadas;
- La probabilidad de éxito en la revisión de una reclamación, por ejemplo, en relación con la reputación de la empresa y la percepción de la eficacia de la reclamación;
- Capacidad de presentar una reclamación, teniendo en cuenta aspectos como el conocimiento y el acceso a los canales de reclamación, así como la capacidad del consumidor para formular su idea/reclamación;
- Motivación interna para quejarse, incluyendo aspectos como el miedo a comportamientos hostiles por parte de la empresa y de los empleados, así como la disposición de los empleados a la confrontación.

Según Zapata y León (2022) cuando el precio pagado por un servicio/producto es alto, los clientes también tienen más probabilidades de quejarse en comparación con servicios de menor valor. Esto está directamente relacionado con la mayor sensación de pérdida del cliente. Por lo tanto, el costo estimado o el monto de la pérdida se refiere a la pérdida monetaria asociada con el costo real del servicio.

Cabe señalar que el tamaño de la pérdida puede estar relacionado con un aspecto emocional, que afecta la pérdida subyacente experimentada por el cliente, independientemente del valor monetario de esa pérdida.

Otro factor que puede influir en la motivación de un cliente para quejarse es el tiempo y el esfuerzo necesarios. Si el proceso de gestión de quejas lleva mucho tiempo (por ejemplo, tener que escribir una queja y luego esperar una respuesta), la motivación del cliente puede disminuir.

Al mismo tiempo, si el esfuerzo para comprar el producto es alto, el coste que tienen que pagar los clientes también es mayor, lo que significa que la posibilidad de quejas será mayor. Por último, la importancia del producto para el consumidor también puede influir en el valor percibido, lo que influye en la probabilidad de quejas.

El beneficio de presentar una queja es otro factor que influye en la probabilidad de que un cliente presente una queja. Cuanto mayor sea el beneficio recibido, más probable será que una persona se queje (Rosero, 2023).

Según la firma de consultoría española Roi Agile (Atención al Cliente con Calidad: Clave para la Satisfacción o Fracaso) en la atención al cliente, las quejas no deben ser vistas como simples inconvenientes, sino como oportunidades para mejorar y demostrar el compromiso de la empresa con la calidad. Muchos problemas recurrentes en los clientes pueden generar quejas, y la forma en que estas son gestionadas es crucial para garantizar su satisfacción. Sin embargo, no basta con solo registrar las quejas; es necesario abordarlas con un enfoque proactivo.

Cuando un cliente se queja, está brindando una oportunidad para mejorar. Los clientes que expresan su malestar están buscando una solución y confiando en la capacidad de la empresa para satisfacer sus expectativas. Por el contrario, aquellos que no se quejan suelen optar por abandonar la relación comercial en silencio, buscando alternativas que les ofrezcan mejor servicio.

Según Rosquez (2018), en su artículo “La empresa y su imagen”, la percepción positiva de una empresa incide directamente en la confianza que los consumidores depositan en ella. De esta forma, cuando los clientes consideran que una empresa tiene buena reputación, tienden a creer que esta se esforzará en resolver cualquier inconveniente presentado.

Expone el mismo autor que una vez establecida la confianza, la imagen también puede impulsar la lealtad del cliente. Los clientes leales no solo regresan, sino que también pueden convertirse en defensores de la marca, promocionando la empresa entre sus redes personales y en línea.

Otro factor que determina la probabilidad de una queja es la capacidad del cliente para quejarse. Las empresas conciencian a los clientes sobre los canales de comunicación para presentar quejas y les facilitan expresar su frustración al brindarles canales de quejas de fácil acceso, ayudando a los clientes a quejarse cuando no están satisfechos (Cardozo y Urzola, 2019).

Un aspecto más que podría afectar a la capacidad de presentar una reclamación puede radicar en la naturaleza del producto, este puede constituir una barrera o motivador en el proceso de quejas. Algunos servicios son muy técnicos y especializados, lo que dificulta entender si se realizan bien o mal, lo que puede disuadir a los clientes de presentar quejas (Olaya, 2022).

Por tanto, está claro que quejarse puede implicar una compleja red de motivos, ya que depende directamente de muchos factores, como las características del servicio y la personalidad del cliente. Dado que las quejas son un mecanismo extremadamente importante para las empresas, deberían encontrar formas de alentar a los clientes a presentar quejas. En esta sección, dichas medidas pueden incluir, por ejemplo, fácil acceso al proceso de quejas de la empresa y tiempos de respuesta rápidos.

2.1.3. Qué quieren los clientes cuando se quejan

Cuando los clientes se quejan, lo que buscan principalmente es justicia. Según Ariza (2020) hay tres tipos de justicia que los clientes buscan cuando recurren a la queja:

- Justicia Distributiva;
- Justicia Procesal;
- Justicia Interaccional.

Estas tres dimensiones expresan los deseos de los clientes cuando se encuentran en un estado de insatisfacción y recurren a la queja. La Justicia Distributiva es la dimensión más importante para el cliente y se basa fundamentalmente en los resultados que desea el cliente como resultado de la queja.

En otras palabras, la justicia distributiva se refiere a la recompensa que se obtiene ofrecida al cliente por el producto defectuoso que se le entregó. Esta justicia distributiva comprende lo que la empresa hizo para crear una relación equitativa para con los clientes, reflejando esta igualdad a través de políticas de compensación, garantías e igualdad de trato para todos los clientes. Si es un servicio (producto/intangible), proporcionar justicia distributiva puede implicar simplemente una disculpa u oferta de un servicio futuro gratuito o de precio reducido (Castañez, 2022).

La Justicia Procesal se relaciona con las políticas, procedimientos y criterios utilizado en la gestión de quejas. La Justicia Procesal comprende cinco elementos:

1. Control de procesos;
2. Decisiones de control;
3. Accesibilidad;
4. Tiempo de respuesta;
5. Flexibilidad.

Así, una empresa garantiza la justicia procesal cuando, por ejemplo, tiene procedimientos de quejas que sean rápidos y fácilmente procesables por los clientes. Los procesos también deben ser consistentes, contener imparcialidad, representar ambas partes y

basados en información correcta y principios éticos, con el fin de obtener resultados justos (Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. 1998).

Finalmente, la Justicia Interaccional se centra en el trato dado a los clientes durante el proceso asociado a la resolución de conflictos. Es decir, tiene que ver con la forma en cómo los empleados y la organización tratan al cliente. Esto debería basarse en los cinco elementos que se enumeran a continuación (Castañez, 2022):

- Explicación;
- Honestidad;
- Delicadeza;
- Cortesía;
- Empatía.

Por ejemplo, un esfuerzo sincero por resolver un problema por parte de un empleado debido a cualquier error cometido dará lugar a un sentimiento de satisfacción y reconocimiento. Este tipo de justicia creará grandes efectos a nivel de lealtad del cliente.

2.2. Los modelos de gestión

Un modelo de gestión puede definirse como el marco estructural que integra prácticas, principios, procesos y herramientas utilizadas por una organización para dirigir su operación, tomar decisiones estratégicas, alinear recursos y alcanzar sus metas de forma eficiente y sostenible. Este tipo de modelos permite a las organizaciones adaptarse a contextos cambiantes, mejorar su capacidad de respuesta y fomentar la innovación continua (Daft & Marcic, 2023).

La afirmación de Acosta y Jiménez (2020) sobre la importancia de formalizar el modelo de gestión en un documento evidencia una diferencia cultural relevante entre las culturas latinas y anglosajonas. Mientras que en las culturas latinas las disposiciones escritas suelen tener un peso considerable y otorgan legitimidad y autoridad a las decisiones organizacionales, en las

culturas anglosajonas prevalece una mayor flexibilidad y confianza en los acuerdos verbales o informales. Este contraste resalta la necesidad, particularmente en el contexto latinoamericano, de que las empresas documenten de manera clara y estructurada sus modelos de gestión, asegurando su adecuada difusión entre los gerentes y equipos de trabajo. De este modo, no solo se fortalece la alineación organizacional, sino que también se promueve la transparencia, el compromiso y la consistencia en la ejecución de las estrategias corporativas.

Según Robbins y Coulter (2023), un modelo de gestión empresarial efectivo debe incorporar las siguientes características clave para asegurar su aplicabilidad y sostenibilidad en entornos organizacionales dinámicos:

- **Orientación estratégica:** Las actividades organizacionales deben estar alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- **Coherencia organizacional:** Es fundamental la congruencia entre estructura, cultura, procesos y políticas internas.
- **Enfoque en resultados:** La gestión debe estar basada en datos y resultados medibles, apoyada en indicadores clave de desempeño (KPIs).
- **Gestión por procesos:** El modelo debe contemplar una visión integrada de los procesos, con énfasis en la eficiencia, calidad y valor para el cliente.
- **Capacidad de adaptación:** La organización debe contar con mecanismos de análisis y respuesta ante los cambios del entorno económico, social y tecnológico.
- **Liderazgo participativo:** Se promueve un estilo de liderazgo que fomente la colaboración, la toma de decisiones compartida y el compromiso del equipo.
- **Desarrollo del capital humano:** Se reconoce a las personas como eje central del éxito organizacional, priorizando su formación, motivación y bienestar.

Según Riva y Fernández (2020), las empresas siempre deberían buscar un mayor nivel de congruencia entre sus valores y los valores del entorno externo. En este sentido, una cultura adecuada para una empresa es aquella que busca estar acorde con la cultura del entorno en el que opera.

Según Cameron y Quinn (2021), la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona en función de las decisiones estratégicas y la capacidad de los líderes y gerentes para adaptarse a los cambios del entorno. Son ellos quienes, a través de su comportamiento y toma de decisiones, moldean y reorientan la cultura de la organización en respuesta a los desafíos externos.

Según Riva y Fernández, (2020). El modelo de gestión debería ser uno que proporcione a la cultura organizacional flexibilidad para responder a los cambios en el entorno. Para ello, el modelo ideal debe estructurarse considerando los siguientes aspectos:

El proceso de gestión: como forma de llevar a la empresa de una situación actual a una situación objetivamente mejor, es necesario que el proceso de gestión considere una planificación estratégica, con el objetivo de obtener lineamientos capaces de garantizar la continuidad de la empresa, de planificación operativa, con el fin de implementar lineamientos estratégicos y garantizar la efectividad necesaria para la continuidad y el control para monitorear los resultados de acuerdo con los planes estratégicos definidos.

La flexibilidad del modelo puede radicar en permitir la participación y aporte de las personas involucradas en las actividades, quienes pueden aportar nuevas ideas en la búsqueda de soluciones innovadoras, para obtener un plan lógico y formal, sin eximir, sin embargo, a los gestores y propietarios de áreas de la responsabilidad de la decisión final.

Es relevante para el proceso de gestión, en la fase de planificación operativa, la elaboración de presupuestos y simulaciones utilizando sistemas que permitan el acceso de cada

gerente responsable, para analizar posibles alternativas y elegir la que mejor contribuya a optimizar los resultados de la empresa, en la implementación de actividades en cada área.

La evaluación del desempeño de áreas y directivos puede basarse en resultados económicos, ya que la empresa es una entidad económica que intercambia recursos económicos con el entorno externo. Las actividades consumen recursos y generan productos. Si los productos no producen resultados económicos suficientes para reponer los recursos consumidos, la continuidad de la empresa se verá comprometida. Por tanto, existe la necesidad de utilizar modelos de medición que respalden el modelo de decisión de acuerdo con la lógica económica.

El resultado económico, como criterio de evaluación del desempeño, podría ser el mejor, ya que orienta las acciones de los directivos de acuerdo con los planes negociados con otras áreas de proveedores y clientes, para garantizar la continuidad de la empresa, ya que abarca todos los demás criterios que puedan estar relacionado con la eficiencia en el uso de los recursos, la satisfacción de las personas, el desarrollo, la productividad y la flexibilidad del proceso de gestión.

2.2.1. Modelos y enfoques de la innovación organizacional

El modelo de difusión de la innovación de Everett Rogers de 1962 es un marco teórico muy apreciado para examinar cómo se difunden las innovaciones entre una población o grupo de usuarios. Desde su adopción, este modelo se ha aplicado a varios campos, desde la tecnología hasta la difusión de la salud pública. Comprender cómo y por qué las personas aceptan o rechazan nuevas ideas, tecnologías o prácticas depende en gran medida de comprender las prácticas y los cambios organizacionales.

El modelo de difusión de la innovación según Everett M. Rogers, describe cómo las innovaciones se difunden a través de una población o sistema social. El modelo que se desarrolló en la presente consultoría se compone de los siguientes elementos clave:

- **Innovación:** Una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo o unidad de adopción.
- **Canales de comunicación:** Los medios a través de los cuales se transmite la información sobre la innovación.
- **Tiempo:** El período que toma para que la innovación sea adoptada por los miembros del sistema social.
- **Sistema social:** El conjunto de individuos, grupos u organizaciones interrelacionados que participan en la difusión de la innovación.

Además, Rogers identifica cinco categorías de adoptantes según su disposición a adoptar una innovación:

- **Innovadores:** Son gente arriesgada y aventurera
- **Primeros adoptantes:** son socialmente influyentes y tienden a imitar a los innovadores. Son figuras importantes en sus comunidades
- **Mayoría temprana:** Aunque son más tradicionales que los primeros en adoptar todavía están más abiertos a utilizar la innovación
- **Mayoría tardía:** Tienen dudas y esperan hasta que la mayoría haya adoptado la innovación para hacerlo.
- **Rezagados:** Son los últimos en adoptar innovaciones y muchas veces sólo lo hacen por necesidad

Rodríguez et al. (2021) destacan la importancia de elegir el canal de comunicación adecuado para difundir la innovación y llegar a los clientes potenciales. Según ellos, los canales pueden incluir discursos en reuniones, artículos de revista, recomendaciones de amigos y anuncios publicitarios. La elección del canal correcto es esencial para maximizar el impacto y la efectividad de la comunicación.

- **Efectos sociales:** La adopción de una innovación por parte de un grupo particular de usuarios potenciales puede tener repercusiones sociales. En esto se incluyen los efectos que los primeros usuarios tienen en las comunidades en las que residen y las formas en que se puede persuadir a otros para que adopten prácticas similares. El tiempo es un elemento esencial en el modelo de difusión de la innovación. explica el período de tiempo que ocurre entre la introducción de la invención y el momento en que la gran mayoría de los usuarios potenciales la adoptan. Rogers utilizó el concepto de curva de adopción para explicar cómo la adopción de la innovación aumenta con el tiempo (Santander y Hormazábal, 2015).
- **Persuasión:** Después de tomar conciencia de la innovación, los posibles usuarios comienzan a valorarla. Buscan detalles sobre sus ventajas y desventajas, si se alinea con sus necesidades y valores, y si otras personas han tenido éxito al adoptarlo. En esta situación, la influencia de los primeros usuarios y de los líderes de opinión es esencial. En este punto se toma la decisión de utilizar o no la innovación. Su evaluación en la fase de persuasión sirvió de base para la elección.
- **Implementación:** si los usuarios potenciales deciden utilizar la innovación, la ponen en práctica. Dependiendo de las características de la innovación, este proceso puede ser gradual o abrupto.

- Confirmación: Los usuarios potenciales evalúan la utilidad y eficacia de la innovación una vez adoptada. Si están contentos con ella, pueden alentar a otros a adoptar la innovación promocionándola.

- Rasgos del usuario: la probabilidad de que los usuarios potenciales asuman riesgos, su nivel de conocimiento y su interacción con las redes sociales tendrán un impacto en el alcance de su uso. La información sobre la innovación debe difundirse a través de canales de comunicación eficientes, lo cual es crucial. Los líderes de opinión, las redes sociales, los medios de comunicación y la comunicación interpersonal son fundamentales (Rodríguez et al. 2021).

- Estructura social: la forma en que está configurada una sociedad, incluida la existencia de personas influyentes, puede facilitar o impedir la adopción de nuevos conceptos.

El contexto temporal y cultural, que incluye tendencias sociales y económicas, también puede tener un impacto en la forma en que se adoptan las innovaciones.

Capítulo III. Metodología

El presente trabajo se propone mejorar la eficiencia en la gestión para la respuesta de las peticiones, quejas y reclamos que interpongan los clientes de la Compañía Energética de Occidente, aportando con ello a la estrategia corporativa de manera eficiente, rentable y sostenible.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), la metodología constituye la base estructural de toda investigación científica, ya que orienta de manera sistemática el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos. Dado que la elección de la metodología debe hacerse en función de la naturaleza del problema para estudiar, se consideró pertinente seguir una metodología de investigación Mixta, integrando elementos de los métodos cuantitativos y cualitativos ya que se observó que sería lo más adecuado para comprender los fenómenos inherentes al problema de este estudio.

La metodología de investigación mixta permitió combinar elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo dentro de un mismo estudio, con el propósito de aprovechar las fortalezas de ambos métodos para abordar de manera integral la pregunta de investigación. En el componente cuantitativo, se utilizaron datos numéricos del proceso, actividades medibles y variables susceptibles de análisis estadístico, tales como los indicadores de gestión del proceso de PQR's, el total de PQR's recibidas, su distribución por modo de ingreso, tipo de solicitud, tipología de reclamaciones y el porcentaje de resoluciones en menos de 13 días, productividad del personal vinculado al proceso. Por su parte, el enfoque cualitativo se empleó para profundizar en el conocimiento del proceso de atención de PQR's adelantado por la Compañía. Para ello, se elaboraron matrices de evaluación y diagnóstico (FODA) y se aplicó la herramienta SCAMPER con la participación de los 35 miembros del área de soporte al cliente. Esta

estrategia permitió a los participantes expresar libremente sus percepciones y proponer mejoras, aportando insumos valiosos para fortalecer el proceso en el marco de la presente consultoría.

Según Hernández Sampieri, Mendoza y Baptista (2021), el enfoque cualitativo tiene como principal objetivo comprender de manera integral las situaciones, experiencias y significados que las personas atribuyen a sus acciones y percepciones, mediante procesos de elucidación y descripción profunda.

Este supuesto lleva también a otra reflexión que es importante aclarar. Al afirmar que los datos, en este tipo de investigación, son producidos e interpretados por el investigador se supone, que es posible, que reflejen su subjetividad, implicación y naturaleza. Por lo tanto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) afirman que los datos tienen el peso de cualquier interpretación. Esta reflexión podría identificarse como una limitación o desventaja del tipo de investigación seleccionada.

3.1. Instrumentos de investigación y Objetivo del estudio

Para alcanzar el objetivo planteado en esta consultoría, se emplearon diversas herramientas metodológicas. Se realizó una investigación de tipo documental, mediante el análisis y la revisión de procedimientos, instructivos, manuales y formatos utilizados en la generación de respuestas a las PQR's interpuestas por los clientes de la compañía. Asimismo, se llevaron a cabo grupos focales con todos los miembros del área de soporte al cliente, responsables de la atención y respuesta de dichas solicitudes. También se elaboraron matrices de evaluación y diagnóstico (FODA y FODA cruzado) y se utilizó información documentada en la organización sobre la identificación de arquetipos de clientes, complementada con el análisis de indicadores de gestión y bases de datos internas.

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2022), la investigación descriptiva tiene como propósito fundamental recolectar, analizar y detallar datos sobre diversas variables, dimensiones o componentes de un fenómeno, buscando comprender su comportamiento, estructura y dinámica en un contexto determinado. Este tipo de investigación facilita la identificación de patrones y relaciones, sirviendo como base para posteriores estudios correlacionales o explicativos. En el contexto de esta consultoría, se realiza una descripción detallada de los procesos asociados a la atención y respuesta de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) en la Compañía Energética de Occidente, identificando aquellos puntos críticos susceptibles de mejora. Este análisis permite proponer la incorporación de soluciones tecnológicas que optimicen los tiempos de ejecución y reduzcan la carga operativa sobre el personal, promoviendo así mayor eficiencia y calidad en el servicio

Tal y como indica Vargas (2017, p. 3-16), esta metodología permite identificar temas comunes y presentes en las organizaciones con la intención de identificar oportunidades en la mejora de su calidad.

En el caso específico del presente trabajo se buscó identificar mejoras en el proceso de respuestas a PQR's llevado a cabo por la Compañía Energética de Occidente S.A. E.S.P.

3.2. Población y muestra

Según Sampieri, Collado y Baptista (2022), en todo proceso de investigación científica es fundamental definir claramente las unidades de análisis, es decir, los sujetos, objetos, eventos o comunidades sobre los cuales se recolectará la información. Asimismo, se deben precisar las ubicaciones físicas y los marcos temporales en que se llevará a cabo el estudio para garantizar la validez y la representatividad de los datos obtenidos.

El presente trabajo se llevó a cabo en la Compañía Energética de Occidente, en el área de soporte de clientes, con el equipo responsable de dar respuesta a las PQR's recibidas en

desarrollo de la prestación del servicio de energía eléctrica en el departamento del Cauca; los datos analizados corresponderán a los meses de enero a octubre de 2024. El personal con el que se realizó el análisis fue: 29 profesionales y 6 auxiliares, todos empleados de la empresa en estudio.

En el área de soporte de clientes y con los colaboradores que la integran se realizó una serie de actividades mediante grupos focales para abordar temas como: la revisión de la forma en que se adelanta el proceso de ingreso, registro, trámite y respuesta de una PQR´s buscando identificar posibles puntos de mejoramiento; se hizo una revisión de los formatos y guiones usados por el personal para la respuesta a las PQR´s interpuestas por los clientes, buscando oportunidades de mejora en la comunicación, se recopiló información sobre el rendimiento de productividad de los miembros del equipo, se recopiló y analizaron los diferentes indicadores propios del proceso de PQR´s, tales como cantidad de PQR´s recibidas, tipologías, oportunidad en la respuesta menor a 13 días entre otros, igualmente se trabajaron herramientas como la matriz FODA y herramientas como SCAMPER, para conocer las ideas y aportes que los profesionales tenían para el proceso; todo esto con miras a determinar posibles mejoras que incidan directamente sobre la productividad y costos asociados al proceso de soporte de clientes encargado de dar la respuesta escrita a las PQR´s de los clientes de la Compañía.

3.3. Procedimientos de recopilación de datos

Según Infomineo (2025), en un proceso de consultoría, la recopilación de datos debe estructurarse de manera sistemática, utilizando técnicas como entrevistas, observación directa, revisión documental y encuestas. Estas metodologías permiten comprender en profundidad el entorno organizacional, identificar problemas críticos y proponer soluciones estratégicas basadas en evidencia confiable. La recopilación de datos no solo proporciona información, sino

que construye inteligencia institucional, siendo fundamental para decisiones estratégicas informadas.

La presente consultoría adopta un esquema metodológico basado en los principios de mejora continua y gestión por procesos, siguiendo la lógica del Ciclo PDCA o PHVA (Deming, 1950), así como las mejores prácticas comúnmente empleadas en proyectos de consultoría. Este enfoque integra etapas de diagnóstico, propuesta de mejora, validación e implementación, aplicando criterios de calidad, eficiencia operativa y orientación a la satisfacción del cliente.

En este contexto, y con el propósito de optimizar la eficiencia en la gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR's) de la Compañía Energética de Occidente (CEO), se estructuró por parte de esta consultoría un proceso sistemático de recopilación de datos desarrollado a través de las siguientes etapas:

1. Planificación de la recopilación de datos

La primera etapa consistió en definir los objetivos específicos de la recopilación de datos. En este caso, el objetivo central es identificar los puntos críticos en el proceso actual de gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR's), así como las expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora ajustadas a las necesidades reales de los usuarios y a las capacidades de la empresa.

2. Análisis de productividad

Se recopila y realiza análisis a los datos de productividad correspondientes a los meses de enero a octubre de 2024, con el fin de identificar el rendimiento y productividad de los miembros del equipo en cuanto a la respuesta de PQR's, de tal forma que se puedan descubrir posibles puntos de mejora asociados a la forma como se lleva a cabo el proceso.

3. Medición de satisfacción de clientes

Se identifica que la Compañía cuenta con un instrumento de medición de satisfacción del cliente denominado Tracking, a través del cual realiza encuestas trimestrales para evaluar la experiencia de sus usuarios. Al momento de la presente consultoría, se disponía de la segunda medición de las tres programadas para el año. En la segunda medición, se observaron los siguientes resultados: un Net Satisfaction Score (NCS) de 62.6, un Customer Effort Score (CES) de 49.7, y un Net Promoter Score (NPS) de 3.9, todos evaluados sobre una escala de 100 puntos. Estos resultados permiten identificar oportunidades de mejora, particularmente en el proceso de respuesta a PQR's. Para esta investigación, se utilizarán los datos de esta medición como línea base para evaluar el impacto del piloto que se implementó en el marco de esta consultoría, permitiendo así medir cómo las mejoras propuestas son percibidas por los usuarios de la Compañía.

4. Mejora en el proceso planteada por la presente consultoría

Con la información recopilada y analizada, se propuso al área de soporte de clientes de la compañía, mejoras en el proceso que impacten directamente en la comunicación con los usuarios, se incorporen nuevas soluciones tecnológicas en el proceso y se alcance una mayor productividad por parte de los miembros del equipo, esto se desarrollarán de la siguiente manera:

- Definición de procesos y procedimientos: Se estructuró un procedimiento claro para cada etapa de la gestión de PQR's, desde la recepción de la solicitud hasta la resolución y seguimiento. Esto incluye la definición de tiempos de respuesta y los responsables en cada paso del proceso.
- Formatos usados en el proceso: Se mejoraron los formatos usados en el proceso en cuanto a la forma de comunicarse con los usuarios y buscando generar una

mayor eficiencia en la construcción de estos por parte de los profesionales, lo anterior permitirá a la compañía contar con formatos que pueden ser usados por todos los canales de atención manteniendo la uniformidad en la manera de comunicarse con sus clientes.

- **Arquetipos:** Se mejoraron los formatos usados en el proceso en cuanto a la forma de comunicarse con los usuarios teniendo en cuenta el arquetipo de cliente definido en la compañía.

- **Automatización y tecnología:** Se incorporaron al proceso herramientas tecnológicas que permitan agilizar el proceso, La tecnología permitió reducir el tiempo de respuesta y mejorar la precisión en la atención.

5. Validación de las mejoras propuestas e implementadas en el proceso

Una vez construidas las propuestas de mejora, se propuso a la compañía, la implementación de estas mediante un plan piloto en el área de soporte de cliente. Durante este periodo de prueba, se recopilarán datos y se realizarán ajustes según las observaciones recogidas, asegurando que las mismas sean funcionales y cumplan con los objetivos establecidos antes de su implementación a gran escala.

6. Implementación y seguimiento

Tras la validación y los ajustes necesarios, las mejoras propuestas por la presente consultoría se desplegarán a toda la compañía. Se recomendó a la coordinación del área de soporte de clientes mantener un monitoreo constante para identificar oportunidades de mejora continua y asegurar que el proceso responda de manera óptima a las necesidades de los clientes y a la estrategia corporativa de la empresa.

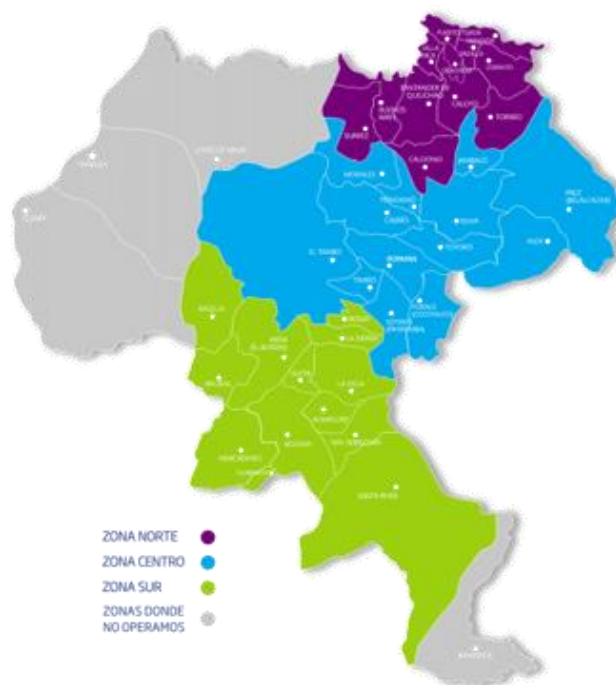
Capítulo IV. Desarrollo del plan de mejoramiento

El siguiente es el contexto de la empresa en la cual se desarrolló el presente trabajo de consultoría; La Compañía Energética de Occidente S.A.S. E.S.P., es una empresa privada de servicio público domiciliario que tiene como actividad principal la distribución y comercialización de energía eléctrica, con el objeto social de ejecutar el contrato de gestión celebrado con Centrales Eléctricas del Cauca - Cedelca, el cual tiene alcance administrativo, operativo, técnico y comercial, presta el servicio de energía eléctrica en el departamento del Cauca, cuenta con 458.152 clientes y opera en 38 municipios del departamento

4.1. Cobertura de la prestación de los servicios

CEO presta el servicio de energía eléctrica a 38 de los 42 municipios del departamento del Cauca, según se observa en la figura 1.

Figura 1: Área de operación CEO – Departamento del Cauca



Fuente: Informe de Gestión Compañía Energética de Occidente año 2023

CEO para el relacionamiento con sus clientes dispone de canales presenciales y no presenciales tal como se describe a continuación:

Canal Presencial:

Se entiende como canal de atención presencial, el punto físico o lugar donde los clientes pueden interactuar directamente con un asesor de la Compañía.

La empresa cuenta con 13 oficinas de atención presencial (oficinas físicas de atención al cliente ubicadas en 13 municipios principales del Departamento del Cauca); según se describe a continuación:

Tabla 1 Oficinas de atención al cliente presenciales clasificadas geográficamente

Norte	Centro	Sur
Santander de Quilichao	Popayán	El Bordo
Puerto Tejada	El Tambo	Bolívar
Corinto	Timbío	
Miranda	Páez	
Villa Rica	Piendamó	
	Silvia	

Fuente: Elaboración propia – ubicación geográfica de las sedes operativas de la compañía.

La Compañía atiende un promedio de 13 mil clientes mensualmente en las distintas oficinas de atención presenciales, para ello dispone un equipo de 28 asesores de atención presencial y 12 asesores para atención móvil, encargado de la atención presencial de los clientes. Estas oficinas de atención se encuentran habilitados para que los clientes puedan presentar PQR's.

Canal no presencial:

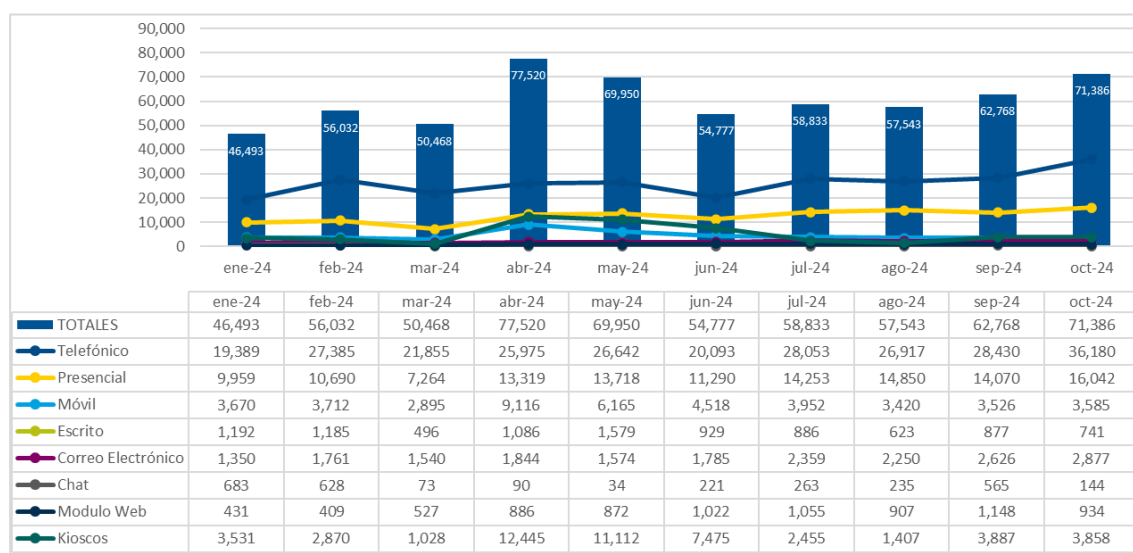
Se define como canal de atención no presencial a la forma de comunicación y servicio que permite a los clientes interactuar con la Compañía sin necesidad de acudir a un lugar o punto físico.

Los siguientes son los canales no presenciales que la Compañía dispone para sus clientes:

- Call Center - 01 8000 51 12 34
- El correo electrónico - pqrceo@ceosp.com
- Chat Web - <https://www.ceosp.com.co/>
- El módulo web de PQR's - <https://www.ceosp.com.co/web/hogares/registro-de-pqrs>
- Kioscos de auto gestión

En la figura 2 se puede apreciar el comportamiento de recepción de PQR'S según su modo o canal de ingreso durante el periodo enero de 2024 a octubre de 2024, particularmente nos enfocaremos en el canal o modo de recepción que requiere una respuesta escrita, los cuales son: Escrito, Correo electrónico, Modulo web, ya que estos deben ser respondidos de la misma forma.

Figura 2: PQR'S por modo de ingreso



Fuente: sistema de información comercial OPEN Smarflex - CEO

La presente consultoría se realizó en el proceso de Soporte de Cliente, cuya función específica dentro de la compañía es la atención y respuesta a las peticiones, quejas y reclamos que interpongan los usuarios en el marco de la prestación del servicio público de energía eléctrica, esta área se encuentra jerárquicamente dependiente de la dirección de experiencia de cliente y esta a su vez de la gerencia comercial.

El área de soporte de clientes se encuentra conformada por los siguientes cargos, perfiles y funciones:

Tabla 2: Perfiles de cargo

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Coordinador de soporte de clientes	<p>Educación: Profesional en Derecho, Administración de Empresas, Ingeniería de sistemas, Economista, Ingeniería Industrial.</p> <p>Experiencia: 2 años de experiencia en gestión de respuesta a PQR's y/o gestión de procesos</p> <p>Deseable: Conocimiento en la normatividad de servicios públicos</p>	Planear, analizar, monitorear y controlar la respuesta a las PQR'S escritas recibidas en todos los canales de atención de la Compañía; identificando las actividades generadoras de PQR's con el propósito de generar planes de acción que mejoren los procesos que impactan la satisfacción de los clientes.
Profesional de soporte de clientes	<p>Educación: Profesional en áreas administrativas, derecho, ingeniería, administración de empresas, economía, contaduría, sistemas y afines.</p> <p>Experiencia: 2 años</p>	Evaluar, valorar, atender, tramitar los derechos de petición radicados en sede de la Compañía de forma escrita, virtual o telefónica que le sean asignados, proyectando las respuestas que contienen las decisiones empresariales, aplicando la normatividad vigente, protocolos, políticas empresariales, procedimientos, instructivos establecidos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y la Compañía.

Auxiliar de soporte de clientes	Educación: Técnico en áreas administrativas. Experiencia: 6 meses en cargos relacionados con atención al cliente.	Ejecutar las actividades operativas necesarias para garantizar el ingreso de derechos de petición escritos al sistema comercial y su distribución a los profesionales de soporte de clientes, remisión al Centro de Administración Documental y envío a los clientes de los documentos relacionados con las respuestas a PQR's presentadas.
---------------------------------	--	---

Fuente: perfiles de cargo empresa

4.1.1. Derecho de Petición

La Constitución Política de Colombia, Artículo 23 establece el derecho fundamental de petición:

“Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales”

La Ley 1437 de 2011 por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, título II, artículos 13 a 33 establece lo correspondiente al derecho de petición ante autoridades.

La ley 142 de 1994 por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones, capítulo VII defensa de los usuarios en sede de la empresa, artículos 152 a 159, establece lo correspondiente al derecho de petición y los recursos.

El Contrato de condiciones uniformes de CEO, capítulo XI peticiones, quejas y recursos, cláusula 76 a 88 establece lo correspondiente al trámite que adelanta la empresa frente a los derechos de petición interpuestos por sus clientes.

Con lo anterior se evidencia como a nivel normativo se encuentra establecido como un derecho fundamental la presentación de peticiones, en este caso ante la empresa, igualmente se definen las normas que reglamentan el trámite de atención y respuesta que se debe dar a las peticiones presentadas por los usuarios.

Las peticiones interpuestas por los usuarios pueden realizarse de forma verbal o escrita (art. 153 de la Ley 142 de 1994), las mismas deben cumplir con lo definido en el Contrato de Condiciones Uniformes (CCU) Capítulo XI peticiones, quejas y recursos, cláusula 77, que establece los Requisitos Mínimos para la presentación de peticiones, quejas o reclamos.

Si la queja o petición es presentada de forma verbal, CEO podrá resolver de igual forma. Si el peticionario lo solicita se le entregará copia de la constancia de la petición verbal. Si la queja o petición es presentada en forma escrita, CEO deberá fechar, firmar y sellar una copia de esta, la cual quedará en poder del peticionario, quejumbroso o reclamante. Las peticiones y quejas, tanto verbales como escritas, presentadas personalmente o por conducto de persona autorizada, no requerirán de formalidad adicional alguna, ni de autenticaciones o de apoderado especial.

En caso de una solicitud conjunta de varios usuarios, los anteriores requisitos deben darse respecto de cada uno de los peticionarios.

CEO dispondrá de formularios para que sean diligenciados por el usuario.

4.2 Descripción del proceso para tramite de PQR's actual

A continuación, se describe por parte de esta consultoría la forma como se desarrolla actualmente el proceso de recepción, tramite y atención de las PQR's en la Compañía Energética de Occidente:

El derecho de petición es un derecho con el que cuentan los usuarios del servicio público de energía eléctrica es la presentación de peticiones, quejas y recursos relativos al contrato de servicios públicos, consignado en la Ley 142 de 1994 *“Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”*. Capítulo VII Defensa de los usuarios en sede empresa. Artículo 152, Derecho de petición y de recurso. *Es de la esencia del contrato de servicios públicos que el suscriptor o usuario pueda presentar a la empresa peticiones, quejas y recursos relativos al contrato de servicios públicos.*

Según el artículo 153 de la Ley 142 de 1994, establece *“Todas las personas prestadoras de servicios públicos domiciliarios constituirán una “oficina de peticiones, quejas y recursos”, la cual tiene la obligación de recibir, atender, tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos que presentan los usuarios, los suscriptores o los suscriptores potenciales en relación con el servicio o los servicios que presta dicha empresa.*

Estas “oficinas” llevarán una detallada relación de las peticiones y recursos presentados y del trámite y las respuestas que dieron.

Las peticiones y recursos serán tramitados de conformidad con las normas vigentes sobre el derecho de petición”

Las PQR´s escritas presentadas por los usuarios, son tramitadas por el área de Soporte de Clientes (área asignada por la empresa para dar respuesta a todas las PQR´S escritas) estas se reciben por los siguientes canales presenciales y no presenciales:

- Oficinas de atención al cliente
- Oficinas de atención Móvil
- Call Center - 01 8000 51 12 34
- El correo electrónico - pqrceo@ceosp.com
- Chat Web - <https://www.ceosp.com.co/>

- El módulo web de PQR's - <https://www.ceoesp.com.co/web/hogares/registro-de-pqrs>

En la recepción de las peticiones se verifica que la documentación soporte este acorde a la solicitud presentada y cumpla con lo dispuesto por el artículo 153 de la Ley 142 de 1994 las peticiones, reclamos y recursos pueden presentarse de manera verbal o escrita y el Contrato de Condiciones Uniformes Capítulo XI peticiones, quejas y recursos, cláusula 77, que establece los Requisitos Mínimos para la presentación de peticiones, quejas o reclamos, las cuales deben contener como mínimo:

- Nombre
- Dirección del inmueble donde se presta el servicio
- Dirección donde el Cliente recibirá correspondencia
- Objeto de la petición, queja o reclamo
- Relación de los documentos que se anexan
- Calidad en que actúa la persona que presenta la petición, queja o reclamo
- Para las quejas relativas a consumos o facturación deberán indicar específicamente la vigencia o período de la inconformidad y el valor reclamado o cantidad de kilovatios que motivan la reclamación.

En el caso de presentarse una solicitud conjunta de varios clientes, los anteriores requisitos deben darse respecto de cada uno de los peticionarios.

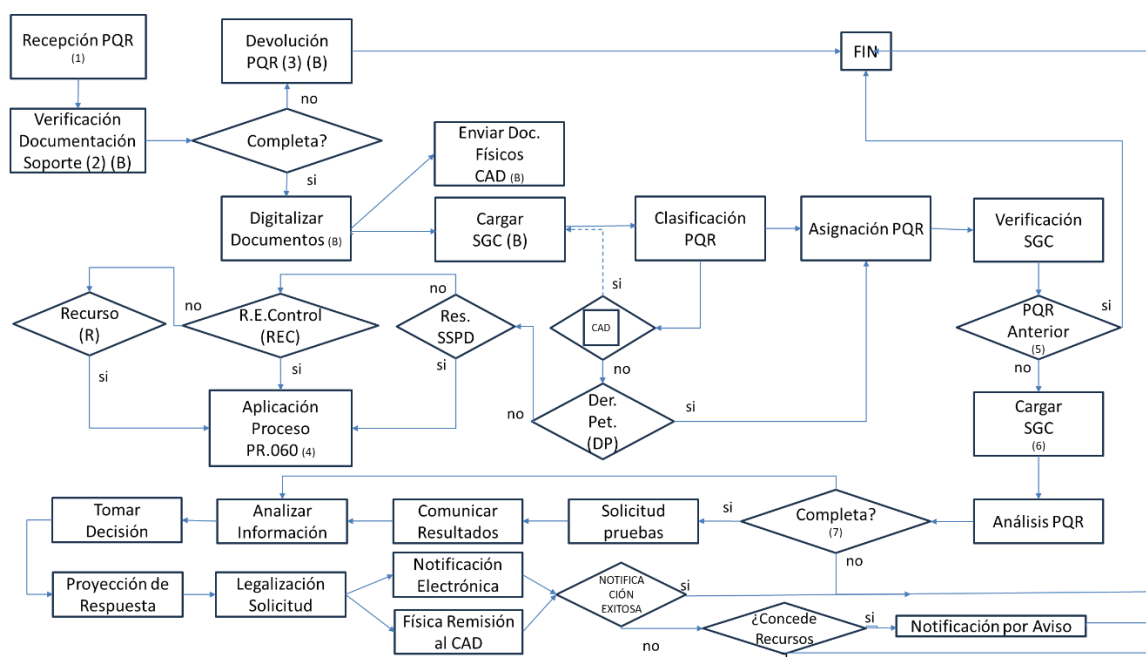
Cuando una PQR no se acompañe de los documentos o informaciones necesarias, en el acto de recibo se le indica al peticionario los que faltan; si insiste en que se radique, se le recibirá la petición dejando constancia expresa de las advertencias que le fueron hechas.

Todos los documentos presentados por el cliente se digitalizan y cargan en el sistema de gestión comercial. Una vez digitalizados, todos los documentos físicos son enviados al Centro de Administración Documental (CAD) en la ciudad de Popayán para su archivo.

- **Flujograma del proceso de atención de PQR'S en CEO**

El siguiente es el flujograma del proceso de atención de PQR'S con el que cuenta la Compañía Energética de Occidente actualmente:

Figura 3: Flujograma proceso atención de PQR'S en CEO



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada de las diferentes etapas que transita una PQR's en la compañía para su gestión

Según lo presentado en la figura 3 se aprecia el flujograma del proceso para gestión de PQR's que se viene realizando en la compañía.

Las etapas que van desde la Recepción PQR hasta Cargar SGC son realizadas por 4 auxiliares de forma manual, acción que requiere el 100% de dedicación.

El presente proyecto se enfocará en mejorar estas etapas agilizándolas y reduciendo los tiempos y costos asociados a las mismas apalancado en la automatización del proceso.

4.1.3. Clasificar el tipo de PQR

El Auxiliar de soporte de Clientes, identifica el asunto de cada una de las PQR y las clasifica entre derechos de petición, recursos, requerimientos de entes de control, resoluciones de la SSPD, entre otros.

4.1.4. Asignar las PQR's

La asignación se hace de manera aleatoria teniendo en cuenta los registros realizados en el sistema de Gestión Comercial por parte de los asesores de experiencia de cliente y el auxiliar de soporte de clientes.

Los recursos, resoluciones de la SSPD y requerimientos de entes de control se tramitarán de acuerdo con lo establecido en el procedimiento interno de la compañía para el manejo de documentación con entes de control.

El auxiliar de soporte de clientes diariamente realiza la asignación de cada una de las PQR's registradas por los asesores, según la cantidad de solicitudes pendientes de respuesta que tenga a cargo cada uno de los profesionales de soporte de clientes, e informa a cada Profesional mediante correo electrónico las PQR's asignadas.

Los mensajes de correo electrónico enviados por otros procesos sobre solicitudes enviadas a CEO se registran en el sistema de gestión comercial por parte de la Auxiliar de Soporte de Clientes, puesto que se les debe realizar el trámite que corresponde a una PQR escrita.

4.1.5. Cargar escritos a sistema comercial (SGC)

El Profesional de soporte de clientes debe verificar en el sistema comercial si existe alguna solicitud anterior del mismo Cliente y por la misma causal, utilizando los datos del Cliente y número de producto o contrato.

Si se encuentra un registro, se da por terminado el proceso de trámite de la PQR y se le enviará notificación informativa al cliente del trámite que se encuentra en curso, siempre que no se encuentre otra causal de solicitud o inconformismo dentro del escrito.

Si no se encuentra solicitud alguna o solicitudes con una causal diferente pero correspondientes al mismo usuario o se encuentra otra causal de solicitud o inconformismo dentro del escrito, se procede a realizar el registro de la solicitud.

El Profesional de soporte de cliente registra en el Sistema de Gestión Comercial la información de todas las PQR's a su cargo, atendiendo el instructivo / Manual / Procedimiento interno de gestión de calidad que aplique al caso, de acuerdo con la solicitud:

- I.035 Conceptos básicos y consulta en CRM
- I.036 Anulación de solicitudes
- I.038 Generación de órdenes autónomas
- I.040 Registro y atención de solicitudes a mantenimiento
- I.041 Terminación contrato y reinstalación del servicio
- I.042 Registro y atención interacciones y solicitudes informativas
- I.043 Actualización, Rectificación y Supresión Titulares de Datos
- I.044 Solicitudes instalación cambio medidor y carga instalada
- I.045 Registro y atención de solicitudes de suspensión y reconexión
- I.046 Registro y atención de reclamos y recursos
- I.047 Registro y atención de quejas y recursos
- I.068. Generación de notificaciones por paquete
- PR.060. Manejo de documentación con Entes de Control.
- MN.028. Aplicación de descuento de contribuciones y exenciones tributarias a Clientes industriales

4.1.6. Analizar PQR

Se realiza el análisis detallado de la PQR presentada, teniendo en cuenta: los datos de la facturación mensual, estado del contrato, histórico de consumos, histórico de lecturas y

observaciones de lectura, histórico de suspensiones, financiaciones, solicitudes anteriores, revisiones anteriores y otros aspectos que permitan dar un contexto general del contrato y su comportamiento comercial y así tener argumentos para proyectar la respuesta acorde a la solicitud, utilizando la información disponible en los sistemas de gestión de CEO.

Si la PQR requiere la presentación de requisitos, se revisan los documentos presentados por el usuario como soporte, con el fin de determinar si estos se encuentran conformes para la apertura y/o gestión de esta.

Si los requisitos aportados no están completos o conformes, se le informa al usuario que, para la gestión de la solicitud, reclamo o queja, necesita presentar los requisitos de información básicos.

De acuerdo con la información del sistema y el requerimiento del usuario, se determinará el tratamiento a dar a la solicitud, reclamo o queja, el cual puede consistir en:

- Actualizar datos en el sistema
- Requerir a otra área o proceso de CEO la información para dar una respuesta efectiva en caso de ser necesario.
- Con base en la información disponible en el sistema de gestión comercial de la compañía proceder a dar respuesta al usuario.

Si se requiere de la realización de pruebas y/o ejecución de una orden de trabajo, se procede con la generación de la orden de trabajo en el sistema por parte del profesional de soporte de clientes, con el fin de que el área encargada de su atención la gestione en campo.

En el caso que la solicitud, reclamo o queja presentada no requiere de la realización de pruebas para verificar y/o constatar la veracidad de la información suministrada por el Cliente, Se procede con la proyección de la respuesta por parte del profesional de soporte de cliente.

4.1.7. Solicitar pruebas

Cuando sea necesaria la práctica de pruebas para dar respuesta al usuario; El profesional de soporte de clientes genera una orden de trabajo a través del Sistema Comercial.

Toda solicitud de pruebas queda registrada en el sistema de gestión comercial, una vez se realice el análisis del caso y se determine la prueba o información que se requiere para dar respuesta a la PQR.

4.1.8. Comunicar resultados

Cada profesional de soporte de clientes valida el estado de la orden generada o asesoría dada por otros procesos de CEO. Si la orden fue ejecutada por personal de las áreas operativas, ésta deberá estar actualizada en el Sistema de Gestión Comercial de forma automática.

4.1.9. Analizar y tomar decisión

Teniendo en cuenta la información existente en los sistemas de gestión de CEO y/o aportada por las diferentes áreas de CEO según implique en el caso objeto de análisis, se procede a analizar y resolver de fondo el caso presentado, que puede generar una decisión procedente o no procedente.

Si la decisión es no procedente, se realiza el análisis de los soportes técnicos e históricos para incluir en la respuesta.

Si la decisión es procedente de una solicitud, reclamo o queja sobre todo en el caso de las reclamaciones se procede con la modificación o anulación de los cargos o factura que genero la reclamación.

4.1.10. Realizar determinación de la respuesta

De acuerdo con la decisión tomada, se proyecta una respuesta de la PQR, teniendo en cuenta para ello los formatos previamente definidos en el sistema de calidad de la compañía.

La respuesta a las PQR's deben adecuarse a los instructivos creados por la compañía como guía para su proyección, dependiendo del tipo de PQR se debe tomar una de las decisiones establecidas en los siguientes listados: listado # 1. Tipos de respuesta para reclamos; listado # 2. Tipo de respuesta para peticiones; listado # 3. Tipos de respuesta para Recursos, listado # 4. Tipos de respuesta para Recurso de Reposición con Subsidio de Apelación, listado # 5. Tipos de respuesta para Recurso de Queja.

Listado # 1. Tipos de respuesta para reclamos

Código	Descripción
8007	Accede
8008	Accede parcialmente
8009	No accede
8010	Traslada por competencia
8011	Anulado

Listado # 2. Tipos de respuesta para peticiones

Código	Descripción
9143	Rechazada
9144	Aceptada ejecutada
9145	Aceptada en trámite
9146	Pendiente gestión del Suscriptor o usuario

Listado # 3. Tipos de respuesta para recursos

Código	Descripción
56	Modifica
57	Confirma
58	Archiva
59	Anulado
60	Rechazo

8003 Revoca

Listado # 4. Tipos de respuesta para Recurso de Reposición con Subsidio de Apelación

Código	Descripción
61	Modifica
61	Confirma
63	Rechaza
64	Anulado
65	Rechaza
8004	Revoca

Listado # 5. Tipos de respuesta para Recurso de Queja

Código	Descripción
9992	Procedente
9993	Improcedente

4.1.11. Legalizar la solicitud, queja o reclamo

Una vez generada la respuesta y citación para la notificación personal (si es necesario), el profesional de soporte de clientes tramita la legalización de la solicitud, reclamo o queja en el sistema de gestión comercial, tramitando cada una de las acciones correspondientes, hasta dejar la solicitud, reclamo o queja en estado atendida dependiendo del tipo de solicitud tramitada, todas estas acciones son realizadas directamente en el sistema de gestión comercial de la compañía.

4.1.12. Notificación electrónica

El trámite notificación electrónica de conformidad con lo previsto en los artículos 53, 56 y 67 numeral 1 de la Ley 1437 de 2011, requiere que toda solicitud escrita radicada en oficina comercial esté acompañada con el formato interno de la empresa con la autorización para realizar la notificación electrónica (FR.477) o en el mismo escrito el usuario puede establecer

una clara intención de ser notificado de la decisión administrativa por este medio. En estos casos, el profesional de soporte de clientes una vez generada la respuesta y la misma se encuentre radicada y firmada, debe cargar la respuesta en una ruta definida. Posteriormente mediante un proceso manual, se envía al petitionario la respuesta por correo electrónico certificado, indicando en el asunto el número de la solicitud.

El servicio de correo electrónico certificado garantiza las siguientes funcionalidades: acuse de envío, acuse de recibo y acuse de apertura, con la correspondiente evidencia digital.

Luego de obtener el acuse de recibo con la evidencia digital, el ID de Mensaje y fecha de recibo, mediante proceso manual una auxiliar carga en el sistema comercial y se realiza trámite de generar notificación de respuesta al cliente, utilizando la causal 9241-Notificación Electrónica y combinada con el tipo de notificación 100188 - Notificación Respuesta al Cliente.

Como producto de la consultoría se evidencia el potencial que tiene la empresa al lograr que las notificaciones sea realizadas digitalmente v/s una notificación presencial, lo que impacta positivamente en tiempos de respuesta al permitirle al usuario conocer de su respuesta de manera inmediata una vez abra el correo electrónico y no haciendo que el usuario tenga que desplazarse hasta una oficina de atención al cliente a recibir la respuesta física.

4.1.13. Envío de respuestas y citaciones físicas

El Centro de Administración Documental (CAD) es el área encargada en la compañía del envío de las respuestas de las PQR's y citaciones para notificación de las respuestas a los clientes, esta se realiza a través de la mensajería especializada, considerando la dirección de correspondencia suministrada por el cliente y/o la entidad que lo solicita.

4.1.14. Notificar por aviso

En caso de que el Cliente no se presente a notificarse personalmente de la respuesta a su petición o su recurso, se debe surtir la notificación por aviso, es decir que nuevamente se debe enviar a la dirección indicada por el Cliente un escrito señalando la fecha de envío del aviso y la fecha de la respuesta que se notifica, los recursos que legalmente proceden, ante quien deben interponerse los recursos, los plazos para hacerlo y la advertencia de que la notificación se considerará surtida al día siguiente al de la entrega del aviso en el lugar de destino. El reporte de la notificación por aviso se genera diariamente y asigna al auxiliar de soporte de clientes con el número de solicitud a notificar con ello se da Fin del Procedimiento.

4.1.15. Acciones contingentes

Los profesionales de soporte de clientes encargados de dar respuestas de las PQR'S, deben verificar el estado de las solicitudes a su cargo cuando para su resolución haya emitido una orden de trabajo, con el fin de evitar el vencimiento de los términos legales para la emisión de la respuesta.

Cuando no sea posible practicar las pruebas dentro del plazo establecido legalmente para emitir la respectiva respuesta, se debe enviar al usuario un documento de ampliación de términos; de acuerdo con lo establecido en el Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo (CPACA) art. 14.

4.1.17. Envío de expedientes a la S.S.P.D.

En esta actividad se realiza al alistamiento y envío de los expedientes debidamente conformados, con las indicaciones de la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios, en los cuales se ha concedido el recurso de apelación, dentro del término de los 3 días hábiles siguientes a la notificación del cliente. Incluye el control riguroso del envío y del recibo por parte del ente de vigilancia y control.

Pasados 6 meses contados a partir de la remisión de un expediente a la Superintendencia de Servicios Públicos para el trámite del recurso de apelación, sin que esta haya notificado a la compañía la resolución mediante la cual resuelven el recurso, se asignara el caso a una de las personas encargadas de dar respuestas a las PQRS para el envío a la Superintendencia una comunicación, recordando los casos que están pendientes de resolver para motivar su pronta respuesta.

Costos asociados al proceso evaluado

Una vez definidas las distintas etapas que conforman el proceso de atención a las PQR's, se realizó un análisis de los costos asociados, con el propósito de determinar el costo total que actualmente representa para la compañía la gestión de una PQR.

Los costos asociados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Resumen costos asociados al proceso evaluado

PROCESO ACTUAL			
Detalle	Cantidad		Costo Mensual
Coordinador	1	\$	11,883,000
Profesionales	29	\$	118,713,326
Auxiliares	6	\$	20,655,000
NOMINA	36	\$	151,251,326
Tecnología y Mobiliario		\$	163,009
Correspondencia		\$	5,496,480
Aseo		\$	4,017,136
Servicios Públicos		\$	8,541,550
Dotación Auxiliares		\$	2,300,000
Adecuaciones Locativas		\$	7,250,000
GASTOS OPERATIVOS		\$	179,019,501
Cantidad Prom PQR'S atendidas	2,776		
Costo Unitario Rta PQR		\$	64,488

Fuente: Datos tomados del informe de nómina de la compañía; informe de gastos operativos; informe OPEN SMARFLEX de atención de PQR's, todos para el periodo agosto 2024.

Según los datos recopilados, se pudo evidenciar que para la Compañía dar respuesta escrita a una PQR's tiene un costo de \$64.488 según detalle de costos asociados descritos en la tabla 3.

Los resultados del análisis evidenciaron que las actividades con mayor participación en el costo total del proceso corresponden a aquellas que requieren intervención manual, especialmente en las fases de recepción, registro y seguimiento de las solicitudes. Este hallazgo refuerza la necesidad de implementar soluciones tecnológicas que permitan automatizar tareas repetitivas, optimizar recursos y reducir significativamente los tiempos y costos asociados a la atención de PQR's. La identificación de estos puntos críticos constituye una base sólida para la formulación de las acciones de mejora propuestas en esta consultoría.

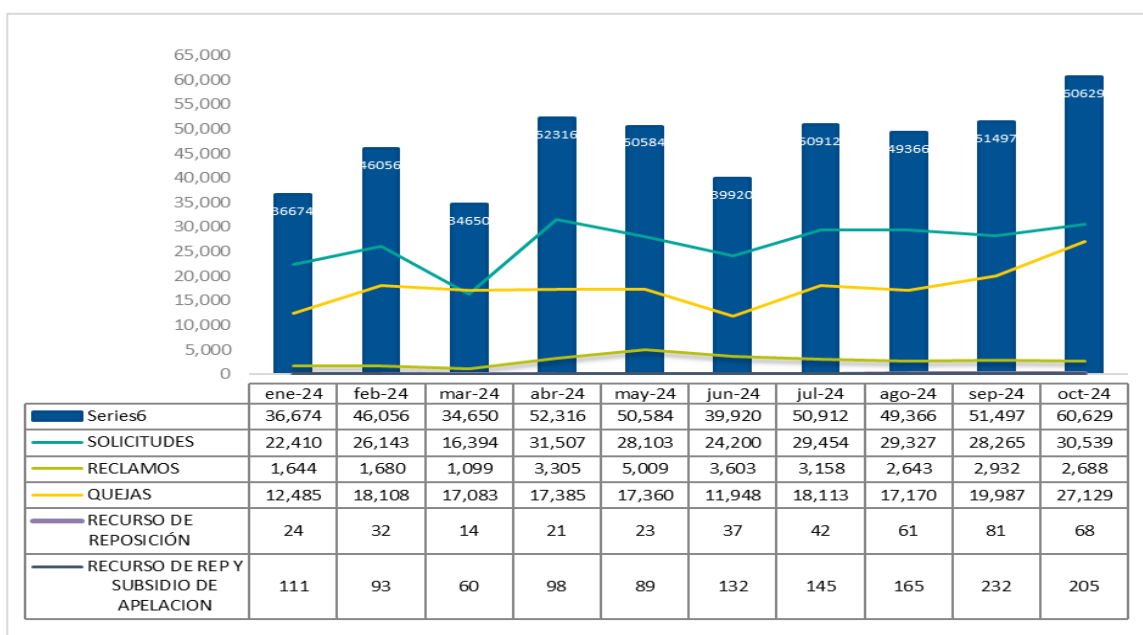
Como resultado de la revisión del proceso de atención de PQR's llevado a cabo por la compañía, y con el objetivo de optimizar aquellas etapas caracterizadas por una alta carga manual, susceptibles de ser automatizadas, se identificaron oportunidades para mejorar los tiempos de respuesta y reducir la carga operativa del personal involucrado. Esta optimización también contribuiría a la disminución de costos, siendo la tecnología el habilitador clave para su implementación. En este contexto, el presente trabajo de consultoría propondrá las acciones de mejoramiento en el capítulo V.

4.1.18. Indicadores del proceso

En el marco de la presente consultoría, se identificaron indicadores clave que permiten realizar un seguimiento efectivo al proceso de soporte al cliente. Entre ellos se destacan: el número de PQR's clasificadas por tipo de solicitud, la cantidad total de PQR's recibidas, la tipología de reclamos procedentes y el porcentaje de PQR's respondidas en un plazo inferior a 13 días. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño del proceso y facilitar la toma de decisiones orientadas a su mejora continua.

- PQR's por tipo de solicitud: Por medio del cual se identifican de la totalidad de reclamaciones que recibe la compañía entre los meses de enero a octubre de 2024, estas son clasificadas en Solicitudes, Reclamos, Quejas, Recursos de Reposición y Recursos de Reposición y en Subsidio de Apelación. (Figura 4), la presente consultoría realizara el plan de mejoramiento en la atención de las clasificadas como como reclamos, ya que estas requieren una respuesta escrita.

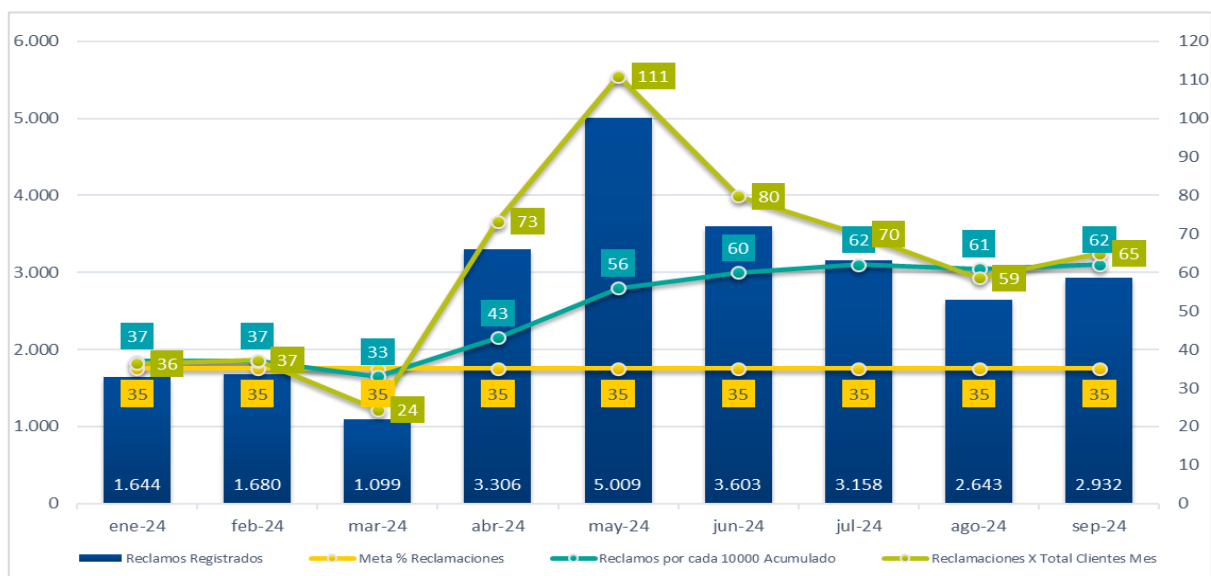
Figura 4: PQR'S por tipo de solicitud



Fuente: Sistema de información comercial OPEN Smarflex – CEO

- Reclamos recibidos: se cuenta con el dato histórico año (enero 2024 a octubre 2024) del comportamiento que viene presentando la cantidad de PQR's recibidas por la compañía y se compara respecto de la meta trazada mensualmente y anualizada. (figura 5).

Figura 5: Reclamos recibidos



Fuente: sistema de información comercial OPEN Smarflex – CEO

Entre los meses de enero a septiembre de 2024, la CEO ha recibido 25.074 PQR, representando un acumulado de 62 reclamaciones por 10 mil clientes, de una meta planteada por la compañía de 35 reclamaciones por 10 mil clientes, es decir, por cada mil clientes 6 presentan una PQR's. así se logra apreciar en la figura 5.

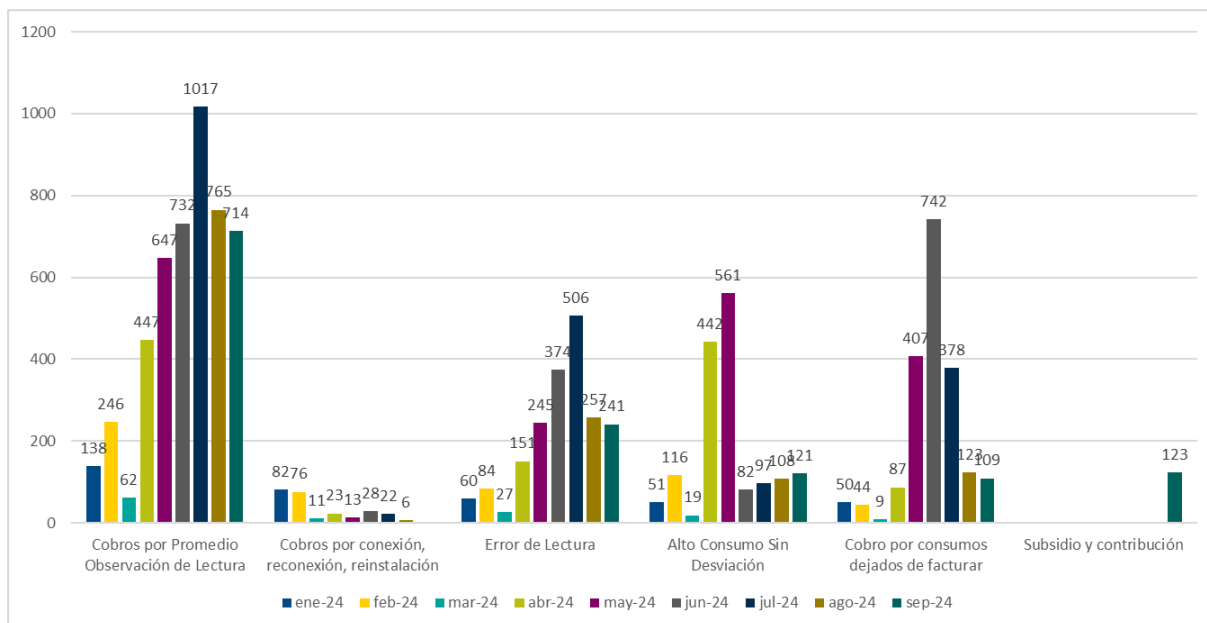
Haciendo la revisión mensual de las PQR's escritas recibidas por la compañía entre los meses de enero a octubre de 2024, se evidencia un promedio mensual de 2.776 PQR's.

El alto volumen de peticiones, quejas y reclamos (PQR's) presentados por los clientes de CEO evidencia la pertinencia del desarrollo de la presente consultoría, orientada al análisis del proceso de soporte al cliente. El objetivo principal es identificar oportunidades de automatización y eficiencia operativa que permitan optimizar el proceso, reducir costos asociados y mejorar, en términos generales, la calidad del servicio prestado.

Ahora bien, de las reclamaciones tramitadas para responder a los usuarios se encuentran reclamos resueltos como procedentes, los cuales se identifican por causales de reclamaciones presentando el siguiente comportamiento entre los meses de enero a septiembre de 2024.

- Tipologías de reclamos procedentes año 2024: se cuenta con el dato histórico año 2024 (enero a septiembre 2024) del comportamiento que viene presentando la cantidad de PQR's resueltas como procedentes (se da la razón al peticionario) por parte de la compañía y se identifican las 6 principales causales. (figura 6)

Figura 6: Tipologías de reclamos procedentes año 2024



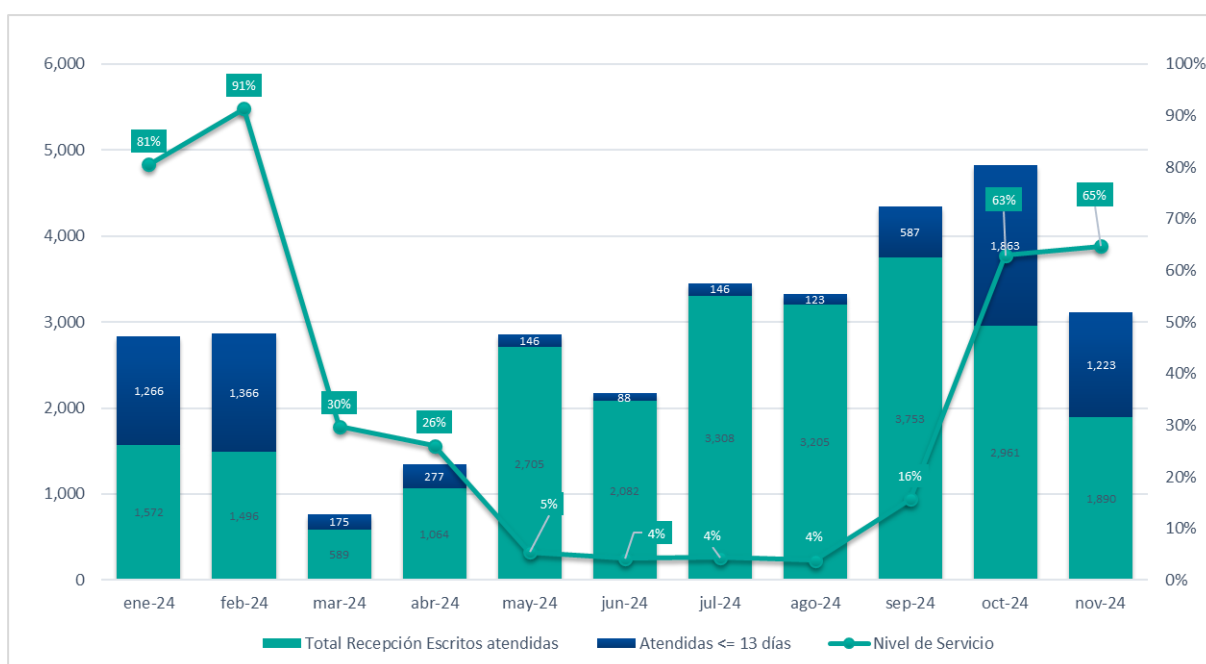
Fuente: sistema de información comercial OPEN Smarflex – CEO

Las reclamaciones una vez son resueltas de forma procedente para los clientes, comprueban la existencia de un error o equivocación por parte de CEO, que requiere de la revisión y plan de acción para su mitigación y eliminación; para ello en desarrollo de la

consultoría se realizó la identificación de las principales áreas generadoras de reclamaciones procedentes para proponer una definición de acuerdos de nivel de servicio (ANS) que permitan garantizar una mejora continua en el relacionamiento con los usuarios la reducción y/o eliminación de la causa de reclamación asociado a su proceso.

Un indicador clave para la satisfacción de los clientes y reducción de riesgos por ocurrencia de incumplimientos en dar respuesta oportuna por parte de la compañía es el de la respuesta a escritos en un término inferior a 13 días hábiles, el siguiente es el comportamiento de este indicador antes, durante y después de realizado el presente trabajo:

Figura 7: Resolución PQR'S < 13 días



Fuente: Sistema de información comercial OPEN Smarflex - CEO

En la figura 7, Se evidencia como durante los meses de mayo a agosto el promedio en los tiempos de respuesta menor a 13 días solo alcanzó un 4%; posterior a la intervención realizada en desarrollo de la presente consultoría y como resultado de la implementación de las mejoras recomendadas se alcanza un resultado en este indicador del 65% de las reclamaciones

respondidas en menos de 13 días, mejorando significativamente en productividad y reduciendo los riesgos asociados al cumplimiento regulatorio de dar respuesta antes de 15 días hábiles.

Con el propósito de analizar en mayor profundidad el proceso actual y facilitar la identificación de oportunidades de mejora, se llevó a cabo una actividad colaborativa con el equipo de soporte al cliente. Para ello, se aplicó la metodología SCAMPER, herramienta que permite estimular la creatividad y generar propuestas de optimización a partir de un enfoque estructurado de cuestionamiento y rediseño de procesos.

Proceso de Ideación

Se usó la metodología SCAMPER propuesta por Eberle, B. (2020), como herramienta de creatividad estructurada para repensar el proceso actual de atención a PQR's, promoviendo la generación de ideas innovadoras junto al equipo operativo. A continuación, se describen las siete etapas del modelo y cómo fueron aplicadas en el contexto de esta consultoría.

S – Sustituir: Se analizó qué elementos, actividades o recursos del proceso actual podrían ser reemplazados por alternativas más eficientes.

C – Combinar: Se exploraron oportunidades para integrar procesos o funciones que actualmente se ejecutan de forma aislada.

A – Adaptar: Se evaluó la posibilidad de adaptar buenas prácticas aplicables al proceso y que pudiesen incidir en otros procesos internos de la empresa.

M – Modificar (ampliar, reducir): Se revisaron tareas que podrían ser rediseñadas para simplificar o hacer más eficiente su ejecución.

P – Poner en otro uso: Se consideró cómo elementos existentes podrían reutilizarse en nuevas funciones dentro del proceso.

E – Eliminar: Se identificaron actividades o pasos que no agregan valor al proceso y que podrían eliminarse sin afectar la calidad del servicio.

R – Reordenar / Revertir: Se propusieron modificaciones en el orden de ejecución de algunas etapas para lograr mayor fluidez.

Esta actividad permitió al equipo visualizar el proceso desde una perspectiva diferente, identificar cuellos de botella y proponer soluciones innovadoras alineadas con los objetivos de eficiencia y calidad del servicio.

Figura 8: Actividades en conjunto 16/05/2024



Figura 9: Actividad conjunta 24/05/2024



La dinámica facilitó el análisis crítico de cada etapa del proceso, promoviendo la reflexión conjunta sobre qué aspectos pueden ser sustituidos, combinados, adaptados, modificados, reutilizados, eliminados o reorganizados. A partir de este ejercicio, se identificaron ideas concretas que contribuyen a la optimización del proceso, muchas de las cuales pueden ser viables en el corto y mediano plazo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los componentes de la metodología SCAMPER, los cuales sirvieron de base para la formulación de acciones de mejora dentro del plan de implementación propuesto en la presente consultoría.

Tabla 4: Tabla de resultados

	Actividad conjunta 16/05/2024	Actividad conjunta 24/05/2024
SUSTITUIR	Los tipos de respuesta a los clientes deben ser claras y puntuales.	Unificar y cambiar el tipo de comunicación (tono-lenguaje) en cada una de las respuestas estableciendo formatos cercanos y de fácil entendimiento para los clientes.
COMBINAR	Incorporar la tecnología e inteligencia artificial al proceso permitiendo reducir costos	Aplicabilidad de inteligencia artificial para solicitudes sencillas
ADAPTAR	La radicación de las PQR'S debe ser automática para el caso web, canales de atención y APP	Envío de mensaje de confirmación a los clientes una vez radiquen su PQR's
MODIFICAR	Cambiar la forma de radicación y asignación de las PQR's reduciendo la manualidad asignada a los auxiliares del área	Las solicitudes más sencillas deben ser atendidas por un subgrupo de profesionales mejorando así los tiempos medios de respuesta
PONER EN OTROS USOS	Modificación de los formatos usados para dar respuestas a las PQR's de los clientes.	En los formatos usados se propone que solo sea reemplazar parámetros definidos para mejorar en productividad
ELIMINAR	Registro manual de solicitudes	Asignación manual de las PQR's.
REFORMAR	Actualizar la plantilla de respuesta a los clientes	Reducir los pasos de registro de la PQR's en el sistema

Fuente: elaboración propia

Las ideas generadas evidencian un alto potencial para reducir la carga operativa, mejorar los tiempos de respuesta y aprovechar de forma más eficiente los recursos tecnológicos disponibles. Asimismo, el ejercicio puso de manifiesto la importancia de repensar procesos desde una perspectiva creativa y colaborativa, como estrategia clave para la transformación organizacional.

Estos resultados se integrarán en el diseño de las acciones de mejora propuestas en esta consultoría, priorizando aquellas que presentan mayor viabilidad técnica, impacto en el servicio y alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.

Matriz FODA

Según David, F. R., y David, F. R. Jr. (2023), en el entorno dinámico actual, es esencial que las organizaciones, tanto del sector público como privado, adopten enfoques sistemáticos y continuos para el diagnóstico estratégico. Herramientas como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) siguen siendo ampliamente utilizadas por su capacidad de integrar información interna y externa clave, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas. Este análisis permite identificar ventajas competitivas sostenibles y definir planes de acción realistas y alineados con los objetivos de la organización.

En línea con este enfoque, en el marco de la presente consultoría se llevó a cabo un análisis FODA, Weihrich, H. (1982), mediante grupos focales con los miembros del equipo de soporte de clientes en la Compañía Energética de Occidente. Esta evaluación contempló tanto el entorno interno, identificando fortalezas y debilidades, como el entorno externo,

determinando oportunidades y amenazas, que inciden sobre la gestión de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

El ejercicio permitió reconocer los principales factores que afectan la eficiencia y eficacia del proceso, constituyéndose en una base sólida para la definición de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del servicio al cliente y al logro de los objetivos estratégicos de la organización, para la realización de la actividad se abordó la siguiente pregunta:

¿Cuenta la CEO con un modelo de gestión que le permita dar respuesta de manera oportuna a todas las Peticiones, quejas y reclamos (en adelante PQR's) interpuestas por sus clientes?

Se presenta a continuación los resultados del ejercicio FODA realizado en la Compañía energética de occidente – proceso de soporte de clientes;

Tabla 5: DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Conocimiento especializado en OSF y normativa SSPD.	D1. Alta dependencia de procesos manuales.
F2. Organización clara de roles y funciones.	D2. Costos elevados en recursos humanos y tecnología.
F3. Flexibilidad en contratación temporal para gestionar picos de carga.	D3. Falta de indicadores en tiempo real.
F4. Uso de plantillas validadas para respuestas profesionales.	D4. Sobrecarga del equipo de soporte de clientes.
F5. Reportes consolidados para el seguimiento de PQRS.	D5. Lento manejo de expedientes para la remisión a la SSPD.
F6. Sistema de notificación en tiempo real (OSF).	D6. Escasa capacitación en nuevas tecnologías.
F7. Acceso a herramientas Microsoft 365 para colaboración.	D7. Clasificación manual de reclamos.
F8. Experiencia en casos complejos.	D8. Falta de indicadores financieros sobre reclamos.

- F9. Licencias Microsoft para gestión documental.
- F10. Conocimiento especializado en la normativa que soporta la respuesta a los reclamos.
- F11. Capacidad para gestionar posibles silencios administrativos e investigaciones.
- F12. Equipo multidisciplinario.
- F13. Apoyo jurídico permanente.
- F14. Estrategia mixta de roles (permanentes y temporales).

Oportunidades (O)

- O1. Reducción de costos operativos mediante tercerización.
- O2. Integración de IA y Microsoft Copilot.
- O3. Centralización y estandarización de plantillas.
- O4. Implementación de tableros Power BI.
- O5. Monitoreo en tiempo real mediante KPIs.
- O6. Mejora en la satisfacción del cliente a través de IA.
- O7. Benchmarking de procesos.
- O8. Automatización para reducción de errores.
- O9. Gestión automática de reclamos no procedentes.
- O10. Uso de IA para respuestas inteligentes.

D9. Inconsistencias por uso no estandarizado de plantillas.

D10. Carga manual de datos en OSF.

D11. Riesgo de errores humanos por repetitividad.

Amenazas (A)

- A1. Riesgo de retrasos en procesos tercerizados.
- A2. Pérdida de satisfacción del cliente.
- A3. Riesgos de seguridad al adoptar nuevas tecnologías.
- A4. Pérdida de trazabilidad en procesos delegados.
- A5. Cambios negativos en el clima laboral.
- A6. Sobrecarga del equipo por fallos en OSF.
- A7. Riesgo financiero por errores en clasificación.
- A8. Posibles sanciones por incumplimiento normativo.
- A9. Incumplimiento de ANS por otras áreas.
- A10. Desalineación cultural interna con enfoque en cliente.
- A11. Percepción negativa por falta de claridad.
- A12. Resistencia al cambio organizacional.
- A13. Aumento de costos por procesos manuales.

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Reducción de costos operativos mediante tercerización.	A1. Riesgo de retrasos en procesos tercerizados.
O2. Integración de IA y Microsoft Copilot.	A2. Pérdida de satisfacción del cliente.
O3. Centralización y estandarización de plantillas.	A3. Riesgos de seguridad al adoptar nuevas tecnologías.
O4. Implementación de tableros Power BI.	A4. Pérdida de trazabilidad en procesos delegados.
O5. Monitoreo en tiempo real mediante KPIs.	A5. Cambios negativos en el clima laboral.
O6. Mejora en la satisfacción del cliente a través de IA.	A6. Sobrecarga del equipo por fallos en OSF.
O7. Benchmarking de procesos.	A7. Riesgo financiero por errores en clasificación.
O8. Automatización para reducción de errores.	A8. Posibles sanciones por incumplimiento normativo.
O9. Gestión automática de reclamos no procedentes.	A9. Incumplimiento de ANS por otras áreas.
O10. Uso de IA para respuestas inteligentes.	A10. Desalineación cultural interna con enfoque en cliente.
	A11. Percepción negativa por falta de claridad.
	A12. Resistencia al cambio organizacional.
	A13. Aumento de costos por procesos manuales.

Fuente: elaboración propia basada en metodología FODA - Weihrich, H. (1982).

Como resultado del análisis estratégico realizado en el marco de esta consultoría, se identificaron múltiples factores internos y externos que influyen directamente en la eficiencia y calidad del proceso de atención de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR's) en la Compañía Energética de Occidente. Para aprovechar al máximo estas variables, se aplicó la metodología FODA cruzada, la cual permite establecer estrategias alineadas a las condiciones reales de la organización y su entorno.

A partir de este ejercicio realizado en los grupos focales, se formularon estrategias que combinan fortalezas internas con oportunidades externas (FO), buscan superar debilidades aprovechando oportunidades (DO), emplean fortalezas para enfrentar amenazas (FA), y mitigan debilidades ante amenazas del entorno (DA). Estas estrategias orientan la toma de decisiones hacia la mejora continua, optimización operativa y fortalecimiento institucional, aportando valor al servicio prestado y alineándose con los objetivos de eficiencia, sostenibilidad y satisfacción del cliente.

A continuación, se detallan las estrategias de la FODA resultantes de este cruce analítico, destacando cómo cada una contribuye al fortalecimiento del proceso de atención de PQR's en CEO.

Estrategias FODA Cruzadas – Proceso de Atención de PQR's en CEO

FO (Fortalezas + Oportunidades): Usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades del entorno

1. Automatizar procesos con base en conocimiento especializado (F1, F10) y herramientas Microsoft (F7, F9) para integrar IA (O2, O10) y reducir tiempos y errores.
2. Aprovechar la experiencia del equipo (F2, F8, F12) y el respaldo jurídico (F13) para implementar benchmarking (O7) y aplicar mejores prácticas del sector.
3. Usar el sistema de notificación en tiempo real (F6) junto con Power BI (O4, O5) para fortalecer la trazabilidad y gestión proactiva.
4. Consolidar plantillas estandarizadas (F4) en plataformas como SharePoint (O3) para minimizar errores y mejorar la coherencia en las respuestas.

DO (Debilidades + Oportunidades): Superar debilidades aprovechando oportunidades

1. Disminuir la dependencia de procesos manuales (D1, D10) mediante automatización con Microsoft Power Platform (O2, O9).

2. Implementar tableros de control y KPIs en tiempo real (O4, O5) para superar la falta de indicadores (D3, D8).
3. Centralizar las plantillas de respuesta (O3) para eliminar inconsistencias causadas por personalización (D9).
4. Usar IA para agilizar la clasificación y respuesta de reclamos (O2, O6), reduciendo la carga del equipo de soporte (D4, D7).

FA (Fortalezas + Amenazas): Usar fortalezas para minimizar o enfrentar amenazas

1. Apoyarse en la estructura clara de roles y apoyo jurídico (F2, F13) para mitigar riesgos legales y normativos (A8).
2. Maximizar el uso de herramientas de colaboración (F7, F9) y experiencia en gestión compleja (F8) para enfrentar retrasos por sobrecarga (A6) y trazabilidad en tercerización (A4).
3. Aprovechar el sistema OSF y conocimiento técnico (F1, F6) para prevenir errores que puedan generar reclamos financieros o multas (A7, A8).

DA (Debilidades + Amenazas): Minimizar debilidades y evitar amenazas

1. Fortalecer la capacitación tecnológica (D6) para reducir resistencia al cambio y facilitar adopción de IA y tercerización (A12, A3).
2. Reducir la saturación del equipo de soporte (D4) mediante automatización de reclamos no procedentes (O9) y prevenir percepción negativa (A11).
3. Abordar la falta de indicadores y trazabilidad (D3, D5) con tableros Power BI (O4) para responder a auditorías y evitar sanciones (A8).
4. Establecer controles en procesos manuales (D1, D10) para disminuir el riesgo de errores que afecten los costos y la imagen organizacional (A7, A13).

El desarrollo del análisis FODA cruzado permitió estructurar un conjunto coherente de estrategias orientadas a potenciar las capacidades institucionales de la Compañía Energética de Occidente en la gestión de Peticiones, Quejas y Reclamos. La combinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas arrojó líneas de acción específicas que no solo buscan la optimización de procesos, sino también la mejora en la calidad del servicio y en la percepción del cliente.

Las estrategias FO destacan el potencial de apalancar recursos tecnológicos y el conocimiento interno para adoptar soluciones de automatización e inteligencia artificial, reduciendo tiempos y mejorando la trazabilidad. Por su parte, las estrategias DO abordan debilidades operativas estructurales, como la ausencia de indicadores o la dependencia de tareas manuales, proponiendo soluciones concretas que aprovechan herramientas digitales disponibles.

Asimismo, las estrategias FA y DA permiten anticipar y mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales mediante un uso inteligente de las fortalezas institucionales y una mejora progresiva en la formación y el control de los procesos.

Este enfoque estratégico integral contribuye directamente a consolidar un modelo de gestión de PQR's más eficiente, proactivo y alineado con las expectativas de los usuarios, garantizando sostenibilidad, cumplimiento normativo y mayor satisfacción del cliente en el largo plazo.

Perfil del Cliente en la Compañía Energética de Occidente

En el marco del presente trabajo de consultoría, y con el objetivo de fortalecer el relacionamiento con el cliente, se identificó la necesidad de comprender con mayor profundidad los distintos perfiles de usuarios que interactúan con la Compañía Energética de Occidente (CEO). Esta comprensión resulta fundamental para diseñar estrategias más efectivas, personalizadas y alineadas con las expectativas, comportamientos y necesidades reales de los clientes.

La identificación de arquetipos de clientes por puestos por Jung, C. G. (1968), permite segmentar la base de usuarios no solo por criterios demográficos o contractuales, sino también por patrones de comportamiento, nivel de conocimiento del servicio, uso de canales de contacto

y nivel de exigencia frente a la atención recibida. Este enfoque contribuye a anticipar necesidades, mejorar la experiencia del usuario y focalizar los esfuerzos de mejora en los puntos de mayor impacto.

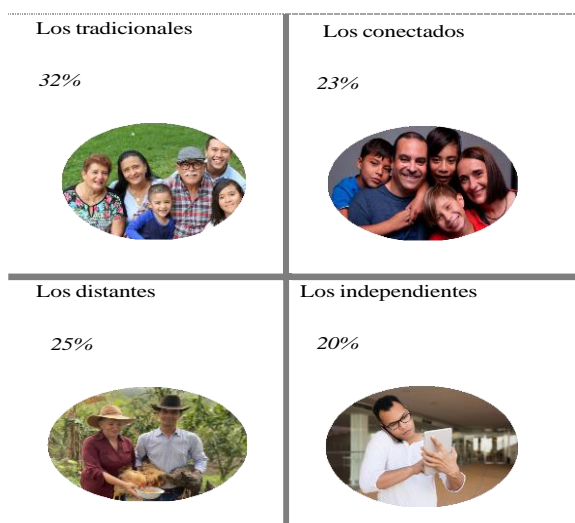
Se evidencio que la Compañía cuenta con un trabajo previo de consultoría realizado por la firma IZO (marzo 2023), por medio del cual se presentan los principales arquetipos identificados a partir del análisis de la relación que mantienen los clientes con la Compañía, lo cual sirvió como insumo clave para el diseño de acciones específicas que apunten a mejorar la experiencia del cliente con el proceso de soporte de clientes en CEO por parte de la presente consultoría.

Los arquetipos según el estudio realizado por la firma IZO para la Compañía Energética de Occidente (CEO) se definieron según las siguientes consideraciones y principales características: Son hipotéticos, no reales, pero si realistas, la representación del arquetipo define grupos de personas, no buscan el reflejo uno a uno de los clientes, no representan una persona real, pero si nos ayudan a tener detalles comunes de un grupo de clientes.

¿Para qué Sirven?:

- Empatizar con los distintos grupos de clientes de la compañía
- Comprender a los clientes desde su comportamiento y su motivación en lugar de basarse en datos objetivos: ¿Cómo está presente en su vida la compañía hoy en día?
- Diseñar experiencias y propuestas de valor que encajen con todos los grupos de clientes o con aquellos que resulten más idóneos para nuestra estrategia.
- Volcar los aprendizajes de investigación sobre los clientes en una representación visual que permita tener un lenguaje común en la organización.

En la Compañía Energética se han definido en el segmento residencial 4 tipos de arquetipos de cliente así:



Fuente: Trabajo de consultoría Izo para la Compañía

Los arquetipos en su relación con CEO se ven marcados por el nivel de consumo de energía y el nivel digital

- Nivel de consumo: Clasifica a los clientes según la cantidad de energía que consumen en sus hogares, ya sea por la cantidad de personas en el hogar, la cantidad y tipo de electrodomésticos con los que cuentan
 - Bajo: son clientes en los que habitan tres personas o menos en el hogar, tienen de 1 a 3 electrodomésticos en su casa o electrodomésticos ahorradores, además utilizan el servicio de energía para actividades domésticas y de entretenimiento. En promedio consumen menos de 120 KWh
 - Alto: son clientes que se caracterizan porque sus hogares están conformados por 4 personas o más de las cuales al menos 1 utiliza el internet para actividades laborales o académicas, además suelen tener más de 4

dispositivos de alto consumo energético. En promedio consumen mensualmente más de 121 KWh

- Nivel digital: Dimensión que clasifica la frecuencia de uso de los canales digitales habilitados por CEO para la autogestión.
 - Alto: son aquellos clientes que conocen los canales digitales y los utilizan frecuentemente para autogestionar sus consultas y transacciones.
 - Bajo: son aquellos clientes que tienen un comportamiento tradicional, tienen dificultades en el uso de canales digitales y prefieren seguir utilizando medios presenciales pues les da mayor seguridad.

Características de los Arquetipos en la Compañía Energética de Occidente:



**LOS
TRADICIONAL
ES**

**LOS
CONECTADOS**

**LOS
DISTANTES**

**LOS
INDEPENDIEN
TES**

Como identificarlos	Son hogares que se caracterizan por la presencia de menores y por su fuerte uso de dispositivos comunes como celulares y computadores para clases virtuales e investigación de tareas, y de electrodomésticos “básicos” para las actividades domésticas y el entretenimiento en familia. (TV, nevera, lavadora, etc..). En su mayoría son familias entre los estratos 3 y 4.	Son familias donde predominan los niños, adolescentes y adultos hasta los 50 años. Se distinguen porque sus miembros suelen ser perfiles muy activos, que realizan múltiples actividades para las que requieren estabilidad y calidad en el servicio de energía. Trabajan, estudian, juegan y hacen las actividades domésticas. En su mayoría son familias que viven en estratos 5 y 6.	Son familias donde predominan los adultos mayores a 50 años. Se distinguen porque suelen vivir en zonas rurales del Cauca, sus miembros a pesar de su edad suelen continuar trabajando. Usualmente son estratos 1, 2 y 3.	Son hogares conformados entre 1 a 3 personas menores de 45 años. Son personas que trabajan de manera presencial y disfrutan de la vida social, por lo tanto, no pasan mucho tiempo en casa. Viven en estratos 3 y 4.
---------------------	--	---	---	--

	Exigen estabilidad en el servicio de energía, sobre todo, en los horarios de actividad escolar o laboral.	En sus hogares cuentan con múltiples electrodomésticos para el entretenimiento y las actividades laborales y domésticas que incrementan su consumo energético.	En sus hogares cuentan con los electrodomésticos básicos para la realización de actividades de casa (Nevera, televisor, lavadora, etc.). El radio juega un rol importante en este arquetipo como medio de comunicación	Su nivel digital es alto, no tienen tiempo para ir a oficinas presenciales, les gusta realizar todas sus consultas y transacciones de manera digital
	No hacen uso frecuente de canales digitales para autogestionarse, prefieren dirigirse a oficinas presenciales ya que lo consideran	Les encanta realizar sus transacciones de manera digital, es más fácil para ellos y les permite agilidad y eficiencia de tiempo para continuar con sus actividades familiares	Son tradicionales a la hora de relacionarse con CEO, no tienen cercanía con los canales digitales y prefieren acercarse a canales presenciales, aunque esto les implique esfuerzo en el desplazamiento.	Conocen de la importancia del cuidado del medio ambiente y del ahorro de energía.
		Buscan el ahorro de energía, pero se les dificulta por los múltiples electrodomésticos que utilizan a diario	Algunos de estos clientes han normalizado el servicio de energía recientemente	El uso principal que le dan a la energía es para entretenimiento, cuando están en su hogar utilizan el TV o equipo de sonido.
			No implementan acciones de ahorro en sus hogares	
Alegrías	Agilidad en la atención de los canales presenciales.	Facilidad de pago por medios digitales.	Amabilidad en la atención en los canales presenciales.	Consultas y transacciones por canales digitales.

	Facilidad para realizar el pago en aliados comerciales.	Cobertura del servicio de energía en Popayán.	Capacitaciones en eficiencia energética por parte de la empresa	Capacitación virtual a través de aprender con energía.
	Capacitaciones de CEO en temas energéticos.	Solución ágil ante cortes y fallas en el servicio		Aviso oportuno ante cortes eléctricos
	Beneficios del programa BRILLA			Productos Brilla
Dolores	El uso de canales digitales le genera inseguridad al no tener cercanía con ellos.	Baja oferta de transacciones en los canales digitales.	Daños en los electrodomésticos por fallos y cortes en el servicio.	Desconocimiento de la disponibilidad de canales digitales que les permita la autogestión
	No tiene una atención rápida en la línea cuando necesita reportar fallas.	El cupo Brilla no se les hace atractivo ni ajustado a sus necesidades.	Sensación de lejanía en la relación con la empresa.	No recibir la factura de manera digital
	Los cortes afectan sus actividades académicas o laborales y sus electrodomésticos	Cortes y fallas en el servicio de energía	Poco entendimiento y confianza en los valores facturados, en algunas ocasiones la factura en sitio se vuela y no la reciben	No contar con RRSS para recibir información oportuna ante posibles cortes y fallas en el servicio
	No conoce actividades que mejoren la eficiencia energética en el hogar	Falta de entendimiento en el cobro de la factura	Poco conocimiento técnico.	No hay chats directos con un asesor de la empresa que pueda responder a sus inquietudes de manera ágil
		No obtener ayuda oportuna y tiempos de respuesta extensos.	Demoras en el restablecimiento del servicio.	

			No tienen conocimiento acerca de los beneficios ofrecidos por la empresa	
Necesidades	Entendimiento de la factura y las tarifas aplicadas.	Soluciones rápidas ante fallos para no afectar sus actividades diarias.	Sensación de cercanía y confianza en la relación que tienen con la empresa.	Factura digital y recordatorios de pago por SMS
	Mayor acompañamiento durante la relación para que sean escuchadas sus necesidades	Beneficios de actividades que fomenten el tiempo en familia.	Facilidad en el contacto y seguimiento al reporte de fallas	Alianzas con comercios para obtener descuentos en compras
	Financiación de electrodomésticos de consumo eficiente	Educación y capacitación para el uso de canales digitales de CEO.	Capacitación en la prevención de daños por picos de energía.	Educación y capacitación por canales digitales de CEO.
	Soluciones rápidas y efectivas.	Mayor disponibilidad de transacciones a través de canales digitales.	Lenguaje cercano y poco técnico en todos los contactos	Mayor disponibilidad de transacciones a través de canales digitales.
	Plan de actividades de capacitación y cercanía con clientes en zonas rurales y urbanas, en temas de eficiencia energética.	Productos Brilla con una propuesta de valor ajustada a sus necesidades y expectativas.	Solución oportuna a los cortes de energía	Información proactiva por parte de CEO a través de RRSS
	Soluciones energéticas con fuentes renovables	Soluciones energéticas con fuentes renovables.	Financiación de electrodomésticos	Agilidad en la atención en todos los canales.

Canales de Atención de Preferencia	La búsqueda de información se da principalmente por medio del canal telefónico y sitio web, este tipo de clientes son más conservadores y reservados en el uso de herramientas alternas.	El WhatsApp es el canal deseado para realizar solicitudes de soporte, consultas y tramites.	Las oficinas fijas y móviles de la empresa son el canal preferido para realizar gestiones en los distintos momentos de relación como: Búsqueda, Contratación, Facturación, Soporte técnico y trámites, ya que el contacto directo les genera confianza y seguridad.	El WhatsApp y un Chatbot es el canal deseado para realizar solicitudes de soporte, consultas y tramites.
	Para hacer el proceso de contratación los clientes prefieren las oficinas presenciales, valorando la atención brindada.	Al ser un cliente digital desea realizar gestiones en los distintos momentos de relación como: Búsqueda, Contratación, Facturación, Soporte técnico y trámites por medio de una APP o portal web.	La línea telefónica es el canal utilizado por estos clientes para el reporte de fallas, sin embargo, no están satisfechos con este canal por las demoras en a atención y el alto esfuerzo para contactarse en lugares donde no tienen señal	Le gustaría poder recibir su factura a través de correo y un SMS de recordatorio del pago.
	En la realización del pago de su factura, optan por ir a un aliado comercial de recaudo.	En el pago, su canal preferido es a través del pago virtual (PSE).		La App y el portal web es un canal mediante el cual les gustaría autogestionarse, pero desconocen las transacciones que pueden realizar por este canal y como utilizarlo

Retos que le plantean a la Empresa	<p>Capacitación en eficiencia energética: Brindar acompañamiento y asesoría a los clientes, de tal manera que puedan aprender acerca de actividades que fomentan la eficiencia energética en los hogares y que les permitirán el ahorro de energía</p>	<p>Disponibilidad de canales digitales transaccionales e informativos: Generar y divulgar canales digitales que permitan la autogestión de los clientes tanto a nivel transaccional como informativo</p>	<p>Cercanía y confianza en la relación con la empresa: Generar estrategias que fomenten la relación cercana con los clientes ubicados en zonas lejanas, de tal manera que se sientan valorados por la compañía</p>	<p>Notificaciones Proactivas: Envío de notificaciones y comunicaciones de manera oportuna a través de canales como redes sociales, en donde los clientes puedan estar enterados de situaciones importantes Relacionadas con CEO como cortes, mantenimientos, fechas de pago, nuevos servicios, etc.</p>
	<p>Información y documentación en lenguaje cercano: Garantizar que la información transmitida a los clientes a través de los diferentes canales es fácil de comprender y está en un lenguaje cercano para ellos</p>	<p>Estabilidad del Servicio: Garantizar el funcionamiento y estabilidad del servicio de energía en el hogar y Brindar soporte eficiente y oportuno ante el reporte de fallas en el servicio, permitir realizar estas solicitudes por canales digitales como WhatsApp.</p>	<p>Descuentos y financiación: Ofrecer beneficios con comercios aliados a través de descuentos y financiación de electrodomésticos de menor consumo energético</p>	<p>Facturación Digital: Permitir que los clientes reciban de manera oportuna su factura al correo registrado y que puedan descargarla en caso de que quieran llevar un control sobre los cobros mes a mes.</p>

	Plan de beneficios: Motivar al cliente a cumplir una serie de requisitos como (pago puntual factura, uso de canal digital etc.) para acceder a beneficios y descuentos en alianzas con establecimientos comerciales.	Soporte técnico ágil y oportuno: Soluciones rápidas y efectivas ante reporte de fallas en el servicio, ya que estos hogares presentan una alta dependencia al servicio de energía.	Seguimiento al reporte de fallas: Proveer soluciones rápidas y eficientes, ante el reporte de fallas en el servicio y garantizar el correcto funcionamiento de los servicios una vez reportada la falla, realizando seguimiento por medio de un asesor encargado.	Contacto Ágil: Habilitar y divulgar canales como Chatbot y WhatsApp en donde los clientes que lo soliciten reciban una atención ágil, directa y personalizada.
--	---	---	---	---

Fuente: Informe de arquetipos propiedad de la empresa, realizados por la firma IZO.

Transformar la comunicación entre la Compañía Energética de Occidente (CEO) y sus clientes es un componente esencial para mejorar la experiencia de usuario, elevar la productividad interna y generar relaciones más cercanas y confiables con los distintos segmentos de usuarios. A partir del análisis de los arquetipos de clientes, Tradicionales, Conectados, Distantes e Independientes, se evidenció la diversidad de expectativas, habilidades digitales, niveles de exigencia y preferencias en los canales de atención, lo que demanda una estrategia segmentada, flexible y empática en la forma de responder a sus PQR's.

La incorporación de mejoras tecnológicas, como el fortalecimiento de canales digitales (WhatsApp, Chatbot, App móvil, portal web) y la automatización de respuestas frecuentes, no solo facilitará una atención más ágil y oportuna, sino que también permitirá descongestionar los canales presenciales y telefónicos, aumentar la cobertura y disponibilidad de la atención, y mejorar la trazabilidad de los casos. Esto, sumado a procesos de capacitación continua tanto

para usuarios como para colaboradores, generará una cultura de autogestión e interacción digital que incrementa la eficiencia operativa y refuerza el vínculo empresa–cliente.

Finalmente, incorporar en los formatos de respuesta a las PQR´s que se da a los clientes una forma de comunicación que utilice un lenguaje cercano, proactivo y accesible, adaptado al perfil de cada arquetipo, fortalecerá la confianza y percepción del servicio, facilitando la resolución de solicitudes, quejas y reclamos de manera más humana, eficiente y sostenible. CEO está en una posición privilegiada para liderar este proceso de modernización, integrando la tecnología con una mirada social que reconozca y valore la diversidad de sus clientes.

Medición de satisfacción de clientes

La Compañía realiza medición periódica (trimestral) a la satisfacción de sus clientes mediante una herramienta que han denominan “Tracking”; con estas mediciones la empresa evalúa el grado en que sus productos, servicios o interacciones cumplen con las expectativas y necesidades de sus clientes. Esta práctica es clave para entender la percepción del cliente, identificar áreas de mejora y, en última instancia, fomentar la lealtad y el crecimiento del negocio.

¿Qué es el tracking de CEO?

Mediante un instrumento tipo encuesta, de forma telefónica y aleatoria se contactan a 200 clientes residenciales de la compañía en todo el departamento del Cauca, a quienes se realizan 43 preguntas clasificadas en 5 secciones así: suministro, facturación, atención al cliente, imagen, información y comunicación, con esta medición se busca conocer el CSAT (Customer Satisfaction Score) es un índice que mide el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa. En esta evaluación no se examinan puntos de interacción específicos, si no que se formula una pregunta general para evaluar la satisfacción global.

La pregunta realizada para identificar el CSAT fue: ¿Qué tan satisfecho(a) está usted con la Compañía Energética de Occidente? Y se califica en una escala numérica para evaluar la satisfacción de 1 a 10 puntos, donde 1 representa la puntuación más baja (totalmente insatisfecho) y 10 la más alta (totalmente satisfecho), se consideran puntuaciones negativas de 1 a 6 y puntuaciones positivas de 7 a 10 puntos.

Se realizan tres (3) mediciones al año y en cada una de ellas, además de unas poblaciones fijas como Popayán, Santander de Quilichao y Patía, que están presentes en todas las mediciones, se seleccionan aleatoriamente las poblaciones donde se entrevistarán clientes de CEO.

La población estadística está constituida según la ficha técnica por 200 clientes encuestados del segmento residencial de la Compañía Energética de Occidente, quienes, a través del canal telefónico, dieron aprobación de uso de sus datos.

¿Qué se mide en el tracking de CEO?

Cada medición está compuesta por dos partes;

- **Contenidos Fijos:** Buscan medir la evolución de las principales variables del servicio, Se diseñan para todas las mediciones.

- Aspectos incluidos:

- Perfil del cliente: demográficas, relativas a la Vivienda y a servicios de información y comunicación.

- Indicador de Satisfacción (NSC).

- Indicador de Esfuerzo (CES).

- Indicador de Recomendación (NPS).

- Imagen de CEO.

- Relacionamiento de CEO con el cliente.

- **Contenidos Variables:** Buscan investigar temas de interés asociados a estrategias que las áreas requieren profundizar, Se diseñan por demanda para cada medición.

- Aspectos incluidos:
 - Canales de atención conocidos y utilizados.
 - Factura digital.
 - Pago de facturas: CEO y otros servicios.
 - Respuesta a reclamaciones por parte de la compañía
 - Billetera Claro Pay: conocimiento y uso.
 - Canales digitales de pago.
 - Familiaridad con el sistema financiero.
 - Crédito Brilla: Conocimiento, acceso y uso.
 - Percepción de la evolución de CEO.
 - Entidad con la cual se tiene cuenta de ahorros o tarjeta de crédito.

¿Cuál es la propuesta de valor?

Se logra obtener de primera mano información sobre indicadores clave de desempeño de la compañía como son:

- **Indicadores clave de desempeño:**
 - NSC, CES, NPS.
 - Los resultados pueden asociarse a las acciones que realice CEO en cada uno de los períodos en que se mide.
 - Constituye en un monitor de las decisiones y acciones que implemente La compañía.

- Posibilita tener retroalimentación rápida de lo ejecutado.
- Percepción de CEO: Logra monitorear la percepción que tienen los públicos de la compañía producto de acciones externas como decisiones políticas, aspectos ambientales u otras circunstancias que afecten a los clientes en cada periodo.
- Participación: En cada medición se espera la participación de toda la compañía y de cada una de sus áreas con las preguntas que requieran para definir los diversos aspectos de su gestión.


Objetivo de la Medición de satisfacción

- Se realiza por parte de la compañía para medir la experiencia del cliente en términos de:
 - NSC (Nivel de Satisfacción) general con la empresa y con las dimensiones del servicio objeto de estudio.
 - CES (Customer Effort Score).
 - NPS (Net Promoter Score).
- Conocer las “Alegrías” y “Dolores” de los clientes de la Compañía Energética de Occidente.
- Identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento.

Ficha Técnica de la Encuesta

La siguiente es la ficha técnica que soporta la encuesta realizada a los clientes de la empresa:

Ficha técnica



- Objetivo del estudio: Medir el nivel de satisfacción de los clientes en diferentes áreas y factores del servicio.
- Técnica: Encuesta telefónica.
- Universo: Clientes actuales de la Compañía Energética de Occidente.
- Base de datos: La información de los clientes fue proporcionada por CEO y los clientes otorgaron su autorización para ser contactados.
- Tamaño de la muestra: 201 encuestados.
- Margen de error: $\pm 7\%$
- Nivel de confianza: 95%.
- Método de selección de la muestra: Aleatorio con control de cuotas por zonas.
- Instrumento de recopilación de datos: Cuestionario estructurado.
- Fecha de realización del trabajo de campo: Del 10 al 31 de diciembre de 2.024.
- Filtros:
 - Persona responsable de los asuntos relacionados con el servicio de energía en el hogar.
 - Sin vínculo laboral con CEO (del informante o de algún miembro del hogar).
 - Participación voluntaria.

Fuente: Informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

La presente investigación es dirigida, coordinada y ejecutada por la Compañía. El equipo de recolección de información estuvo conformado por 15 personas, las cuales fueron capacitadas en principios generales de investigación de mercados, social y de la opinión, código de ética y confidencialidad, y capacitadas en el tema objeto de estudio y en la aplicación del instrumento especialmente diseñado para esta investigación. La muestra prevista fue igual a la lograda. Para lograr las 200 encuestas efectivas se contactaron 1640 clientes de la base de datos provista por la Compañía Energética de Occidente. Se realizó revisión del 100% de las encuestas efectivas, monitorización en línea al 10% y supervisión mediante escucha de audios al 10%. En el presente estudio se aplicó factor de ajuste posterior a la recolección para equilibrar la distribución de la muestra de acuerdo con la población objetivo. Se realizó prueba piloto. No se realizaron estimaciones ni imputaciones. A los participantes en el estudio, no se les dio incentivo. Para este estudio no se presentaron limitaciones que afecten los resultados.

Distribución de la muestra

Zona	Población estadística		Muestra		Factor de ajuste
	Población (N)	%	Muestra (n)	%	FE (N/n)
Popayán	70.423	31,1%	100	50,0%	704,230000
Zona Norte	63.995	28,3%	45	22,5%	1.422,111111
Zona Centro	55.335	24,5%	30	15,0%	1.844,500000
Zona Sur	36.541	16,1%	25	12,5%	1.461,640000
Total	226.294	100,0%	200	100,0%	

Fuente: Informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

Población estadística: Clientes del segmento hogar de la Compañía Energética de Occidente, quienes, a través de diferentes canales, incluyendo el canal de pago virtual, dieron aprobación de uso de sus datos. Fecha reporte octubre 2024.

Por zona, los municipios fueron seleccionados de manera aleatoria.

Bajo un nivel de confianza del 95%, para el total de la encuesta (200), se presentan resultados con un margen de error de +/- de 6,9%.

Período del trabajo de campo: 01 al 07 de octubre de 2023.

En el presente estudio se aplicó factor de ajuste posterior a la recolección para equilibrar la distribución de la muestra de acuerdo con la población estadística.

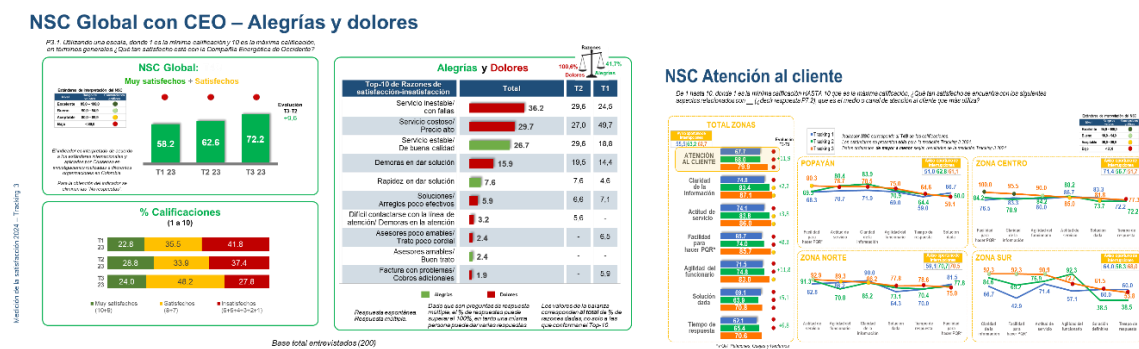
Distribución de la Muestra

Municipio	Muestra
Popayán	100
Popayán	100
Zona Centro	30
Silvia	11
El Tambo	8
Piendamó-Tunía	11
Zona Norte	45
Santander de Quilichao	21
Miranda	12
Toribío	4
Villa Rica	8
Zona Sur	25
Patía	9
Bolívar	8
Argelia	8
Total	200

Fuente: Informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

Los resultados de las mediciones de satisfacción realizadas por la Compañía reflejan avances importantes. Para esta consultoría, dichas mediciones resultan especialmente relevantes, ya que, tras la segunda evaluación, se implementaron acciones de mejora propuestas en el marco de este trabajo. Esto permitió que, en la tercera medición, los resultados evidenciaran una mejora significativa en la satisfacción de los clientes, validando la pertinencia y aceptación de las iniciativas adoptadas. Se observa que la calificación obtenida en la tercera medición superó de manera positiva a las dos anteriores, como resultado directo de las acciones de mejora implementadas por la Compañía.

NSC (Nivel de Satisfacción) general con la empresa y con las dimensiones del servicio objeto de estudio:



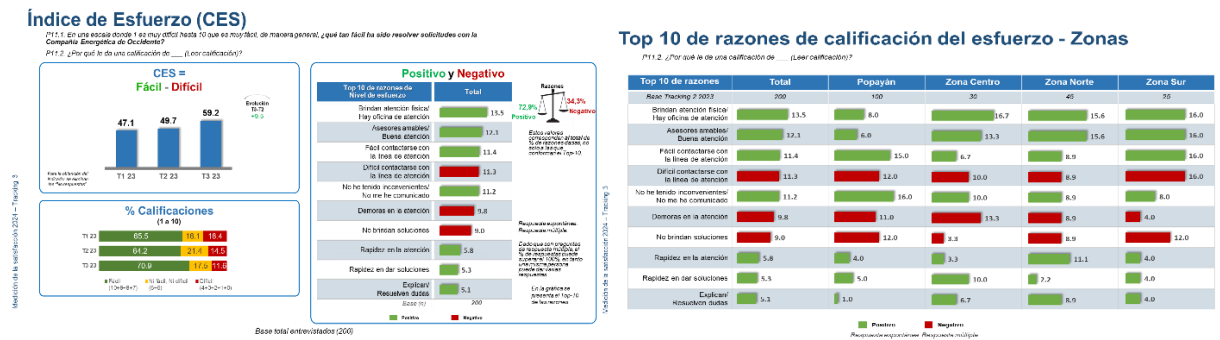
Fuente: Informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

A nivel global, Atención al Cliente es la dimensión con el mejor NSC y con el más alto incremento de todas las dimensiones (+11,9 puntos porcentuales) respecto a la medición anterior y una calificación de 79,9. Esta calificación se ubica en el límite superior del nivel bajo.

Se puede apreciar como particularmente la medición en el área de atención al cliente, se evalúan aspectos referentes a la claridad de la información, actitud de servicio, facilidad para hacer una PQR's, agilidad del funcionario, solución dada, tiempo de respuesta; se logra apreciar un comportamiento positivo incremental en las diferentes variables evaluadas, lo que demuestra

que las acciones tendientes a la mejora en el proceso de respuesta y atención de PQR's en la empresa ha sido de buen recibo por parte de sus clientes mejorando así la percepción y experiencia que los clientes de la empresa tienen en relación con su atención

CES (Customer Effort Score).

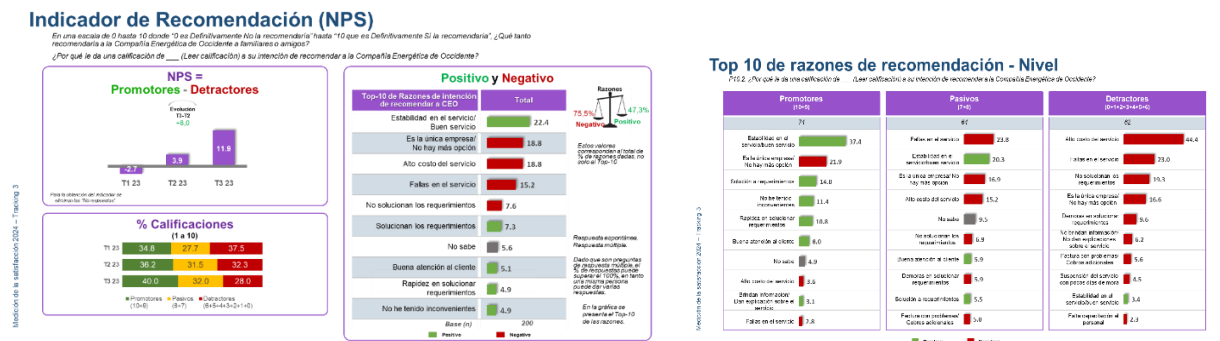


Fuente: Informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

Las siguientes son las 10 razones de calificación del esfuerzo identificadas por los clientes de la compañía:

Las razones positivas para sustentar la calificación otorgada duplican las razones negativas y se relacionan con la disponibilidad de oficinas físicas para atención preferencial, con la amabilidad de los asesores, la facilidad para contactarse y el hecho de no haber tenido inconvenientes. Todas estas razones con porcentajes de mención entre el 11 y 13%.

NPS (Net Promoter Score).



Fuente: Obtenida de informe de Tracking 2024 propiedad de la empresa

También el índice de recomendación con un valor de 11,9 muestra un incremento sostenido respecto a los trackings anteriores.

En el marco de este trabajo de consultoría orientado al fortalecimiento del proceso de atención de PQR's, se ha evidenciado que conocer y analizar los resultados de indicadores clave como el Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC), el Customer Effort Score (CES) y el Net Promoter Score (NPS), es fundamental para orientar decisiones estratégicas enfocadas en la mejora continua del servicio.

Estos indicadores no solo permiten medir la percepción del cliente frente a la calidad de las respuestas recibidas, la facilidad del proceso y la disposición a recomendar la compañía, sino que también brindan insumos críticos para identificar puntos de fricción, ajustar procesos internos y reforzar capacidades del equipo humano. En consecuencia, su monitoreo permanente se convierte en una herramienta indispensable para mantener una atención centrada en el usuario, anticipar necesidades, fidelizar a los clientes y consolidar una cultura organizacional orientada a la excelencia en el servicio.

Así, la inclusión de estos indicadores dentro del sistema de gestión de PQR's garantiza un enfoque más integral, proactivo y sostenible, alineado con los objetivos estratégicos de la Compañía Energética de Occidente y las expectativas crecientes de sus usuarios.

Para esta consultoría resultaron de importancia para poder medir el impacto de las recomendaciones propuestas en la mejora del proceso y la percepción que las mismas tuvieron en los clientes, impactando de forma positiva su percepción y experiencia, evidenciado en una mejora significativa en la tercera medición realizada por la Compañía en diciembre de 2024, Tracking 3.

Capítulo V. Diseño de la propuesta de mejoramiento en la eficiencia de la gestión de quejas y reclamos

Este trabajo de consultoría identificó tres oportunidades estratégicas que permiten mejorar sustancialmente los niveles de satisfacción de los usuarios, a través de un enfoque integral centrado en la comunicación, la tecnología y la eficiencia operativa, esto en el marco de un entorno empresarial cada vez más orientado a mejorar la experiencia del cliente, la Compañía Energética de Occidente (CEO) se enfrenta al reto de transformar y optimizar sus procesos, mejorando con esto la rentabilidad del proceso y permitiendo construir un mejor relacionamiento con los usuarios.

En primer lugar, se propone mejorar la forma de comunicarse con los usuarios mediante la modificación en los formatos de respuesta a las PQR's, buscando que estos sean más claros, empáticos y personalizados, lo que contribuirá a una percepción más positiva del servicio recibido. En segundo lugar, se plantea la incorporación de Bots y herramientas de automatización, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta, reducir la carga operativa del equipo humano y brindar atención ágil en el proceso de soporte de clientes. Finalmente, se trabajó sobre la generación de respuestas más productiva y eficiente, enfocada en brindar soluciones efectivas en menor tiempo y con un mayor índice de cierre de casos.

Estas tres líneas de acción se articulan con una visión centrada en el cliente, orientadas a responder de manera diferenciada a las necesidades de los distintos perfiles de usuario que interactúan con CEO. A través de su implementación, se buscó no solo agilizar procesos internos, sino también fortalecer la confianza y satisfacción de los clientes, pilares fundamentales en la construcción de una relación sólida y duradera con la comunidad usuaria

5.1. Mejora en la forma de comunicarse con los usuarios mediante los formatos de respuesta a las PQR's

Con base en la definición de los arquetipos residenciales con los que cuenta la empresa, la presente consultoría propuso mejorar la conexión con los clientes en cada interacción y para ello se realizó una revisión de los formatos utilizados por el área de soporte de clientes para emitir la respuesta a las PQR's.

La siguiente es la declaración de un usuario de la compañía a quien se abordó durante la medición de satisfacción (Tracking), para preguntarle qué opinión tiene de las respuestas que le entregó la empresa como respuesta a su derecho de petición.

“Cuando CEO responde mis peticiones, siento que me conocen, la información es clara y no siento que debo contratar un abogado para entender. La respuesta es cálida y cercana, siento que realmente escuchan y se preocupan por resolver.”

Con este objetivo presente, en desarrollo de la presente consultoría realice la revisión de 32 formatos usados por la empresa para dar respuesta a sus clientes, encontrando oportunidades de mejora y proponiendo cambios en los mismos consistentes en:

- Estrategia: Cambiar el tono de la comunicación y los mensajes con contenidos enfocados en resolver las PQR, deben contar con un tono cercano, amable que genere empatía con los clientes.
- Respuestas explicativas y cercanas, en lo posible se recomienda la inclusión de gráficos o imágenes que hagan relación a la respuesta entregada, haciendo mas visual lo necesitado por el usuario.
- Minimizando la explicación normativa: los formatos revisados cuentan con una gran cantidad de referencia normativa dificultando su entendimiento para el común de los

usuarios y generando la necesidad de tener que acudir a un abogado para que construya la respuesta que entregará a la compañía; igualmente esta cantidad de normas usadas como soporte en las respuestas generadas por los profesionales demandan una gran cantidad de tiempo en su correcta relación y pertinencia según el caso a resolver.

A continuación, se muestra la estructura identificada en las respuestas entregadas por la empresa y la estructura que tiene el nuevo modelo propuesto por esta consultoría:



A continuación, se presentan las imágenes que muestran la estructura visual de las respuestas antes y después de las mejoras implementadas en el marco de esta consultoría. Se logró transformar respuestas extensas de tres o más páginas en comunicaciones más concretas y amigables, concentradas en una sola hoja. Esta optimización mejoró los tiempos de respuesta asociados al trámite de las PQR'S y mejoro en la eficiencia del proceso, reduciendo los costos asociados, también impactó positivamente en la percepción y satisfacción de los clientes, quienes ahora reciben respuestas más claras, directas y fáciles de entender a sus PQR's:



Fuentes: Modelos de formatos compañía

La revisión detallada de 32 formatos utilizados por la Compañía Energética de Occidente para dar respuesta a las PQR permitió identificar importantes oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la comunicación con los clientes. A través de esta consultoría, se propusieron ajustes estratégicos que buscan humanizar el lenguaje, simplificar la comprensión de los contenidos y mejorar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa.

Las recomendaciones presentadas, centradas en adoptar un tono más cercano y empático, incluir elementos visuales que faciliten la comprensión, y reducir el exceso de referencias normativas, responden a la necesidad de construir una relación más transparente, accesible y efectiva con los usuarios. Asimismo, estas mejoras permitirán optimizar el tiempo invertido por el equipo profesional en la elaboración de respuestas, incrementando la productividad del proceso y aportando valor tanto al cliente como a la organización.

En conjunto, estas acciones se alinean con el propósito general de la consultoría: Mejorar los tiempos de respuesta y costos asociados al proceso, permitiendo igualmente

impulsar una transformación positiva en la manera en que la compañía se comunica con sus usuarios, consolidando una gestión más eficiente, comprensible y centrada en el cliente

5.2. Recomendaciones de mejora tecnológica para el proceso de atención de PQR's

Como resultado del taller de innovación basado en la metodología SCAMPER, así como del análisis estratégico derivado de la matriz DOFA aplicada al proceso de atención de PQR's, esta consultoría ha identificado una serie de oportunidades de mejora enfocadas identificar mejoras tecnológicas y de automatización que se integren al proceso de soporte de clientes encargado de dar respuesta a las PQR's en la Compañía Energética de Occidente, mejorando con ello los tiempos de respuesta y productividad del personal. Estas recomendaciones están orientadas a fortalecer la eficiencia operativa, reducir los costos asociados, minimizar tareas manuales y facilitar la implementación de soluciones digitales que eleven los niveles de productividad y calidad del servicio.

En este marco, se propone a la Compañía Energética de Occidente (CEO) la incorporación progresiva de automatizaciones mediante el uso de robots de software (Bots), los cuales pueden asumir tareas rutinarias que actualmente son ejecutadas de forma manual por el personal operativo del área de soporte al cliente. La adopción de estas herramientas permitirá no solo disminuir los tiempos de respuesta, sino también liberar capacidad del talento humano para que este se enfoque en actividades de mayor valor agregado.

Particularmente, se recomendó priorizar la automatización de actividades relacionadas con el envío de documentos a los usuarios durante el proceso de atención de PQR's, acciones que actualmente demandan una alta carga operativa por parte de los auxiliares del proceso. A través de la implementación de Bots en varias etapas del proceso (ver Figura 8), con esto, es

Durante el desarrollo de la presente consultoría, se identificó una oportunidad significativa para incorporar soluciones de automatización en el proceso de recepción y notificación de las PQR's. Esta oportunidad consistió en reemplazar tareas operativas que anteriormente eran ejecutadas de forma manual por el personal, mediante la implementación de chatbots que asumen dichas funciones de manera eficiente, continua y con menor margen de error.

Como resultado, se integraron al proceso tres asistentes virtuales, denominados Coni, Eva y Rene, cuyos nombres rinden homenaje a las colaboradoras que lideraban estas labores previamente. Estos Bots fueron diseñados para dar continuidad al conocimiento operativo del equipo humano, ahora traducido en procesos digitales automatizados.

Las automatizaciones implementadas con estos chatbots abarcan los siguientes alcances dentro del proceso:

CONI: Se encarga de extraer información de la plantilla de respuesta preparada por los profesionales de soporte de cliente y hace el cargue en el sistema de información comercial por PQR y envía el archivo en formato PDF a través de correo electrónico certificado usando un API de la empresa de mensajería a los correos electrónicos de los clientes de la compañía.

El beneficio operacional entregado a la compañía consiste en evitar errores humanos en la extracción de datos de los PDF y mejorar la eficiencia operativa al reducir el tiempo de ingreso de información y cargue de archivos en el sistema de información comercial de la compañía (Open SmartFlex) y el sistema de gestión de la empresa de mensajería.

EVA: Se encarga de capturar las respuestas de las solicitudes en archivos con formatos PDF desde una ruta compartida por la compañía, consolida los archivos y los envía al centro de administración documental (CAD) para realizar el envío físico al cliente.

Este Bot busca extraer la información básica de las notificaciones de las PQR's, para enviar esta información en un archivo estructurado al CAD, para su envío posteriormente a los clientes, con esto se logra reducir el tiempo operativo en la extracción de la información de los PDF, adicional mitigar el error humano en la extracción y validación de la información, para ello se automatiza el proceso a para extraer la información de los PDF de las PQR's.

El beneficio operacional entregado a la compañía consiste en mitigación los errores humanos en la digitación y validación de la información y liberación de tiempo operativo para actividades Core del área.

RENE: se automatiza el proceso de recepción de acuses de recibido y notificaciones electrónicas, con el fin de realizar estas actividades de descarga y cargue de archivos en las aplicaciones correspondientes de la compañía, con esto se logra la optimización de tiempo en el proceso de recepción de acuses y notificación electrónicas, minimizando errores humanos en traslado de información y utilización de las aplicaciones.

Los beneficios operacionales para la compañía se basan en la disminución de errores manuales en el procesamiento del descargue y cargue de acuse de recibidos y su correspondiente notificación, mejor frecuencia de procesamiento de las notificaciones de los registros y liberación de tiempo del recurso destinado a la operatividad del proceso soporte de clientes y análisis y recuperación de consumo.

Esta consultoría pudo aportar en el proceso de soporte de clientes viabilizando la tecnología como un elemento que desempeña un papel importante en el proceso de gestión de PQR's, identificando actividades susceptibles de ser automatizadas mediante la implementación de robots que las puedan ejecutarlas y generando eficiencias al proceso consistentes en: 1) Relación de documentos para ser enviados digitalmente a los clientes, identificados por su modo de ingreso, vía web o por correo electrónico, realizado por 2

auxiliares, 2) relación de documentos que deben ser enviados físicamente porque su modo de ingreso fue físico en una oficina o en el centro de administración documental de la empresa, realizado por 1 auxiliar, 3) Realizar la notificación de las respuestas enviadas y asociarlas al acuse de recibido entregado por la empresa de mensajería, realizado por 1 auxiliar; de tal forma que permita a la empresa la reducción de costos incurridos en el pago de 4 auxiliares por un valor mensual de \$13.770.000.

Con esta propuesta vemos como un proceso eminentemente manual da paso al trabajo colaborativo con la tecnología para mejorar la carga laboral asociada a las personas que las venían realizando.

5.3. Generación de respuestas más productiva y eficiente

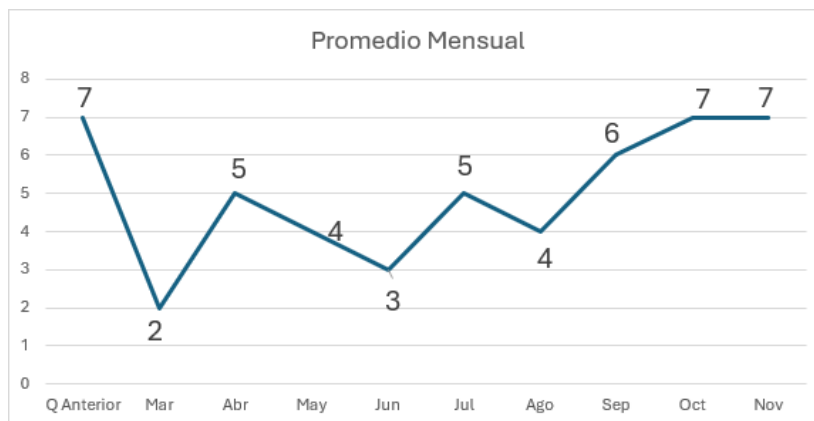
Durante el desarrollo de la consultoría, se identificó que la complejidad de los formatos utilizados para responder a las PQR's representaba una barrera significativa tanto para la productividad del equipo como para la claridad del mensaje hacia el cliente. Textos extensos, excesivamente normativos y de difícil comprensión ralentizaban la elaboración de respuestas y reducían la efectividad comunicativa del proceso.

A partir de este diagnóstico, se implementaron mejoras orientadas a simplificar los formatos, estandarizar el lenguaje y facilitar la comprensión del contenido por parte de los usuarios. Estas acciones no solo redujeron los tiempos de elaboración, sino que también incrementaron significativamente la productividad del equipo, pasando de una media de 4 a 7 respuestas diarias por persona, con una tendencia creciente.

Más allá del impacto operativo, esta mejora ha contribuido de forma directa a elevar la calidad del servicio y mejorar la satisfacción de los usuarios; estos reciben ahora respuestas más claras, oportunas y empáticas, lo que se traduce en una experiencia de atención más satisfactoria. Así, la consultoría no solo optimizó los recursos, sino que también fortaleció la

percepción del servicio por parte del cliente, alineando el proceso con los estándares de excelencia y cercanía que caracterizan a la Compañía Energética de Occidente

Esta modificación en la forma como venían contestando las PQR's de los clientes mostró mejoras importantes en la cantidad de respuestas emitidas por los diferentes profesionales, mejorando en su promedio total así:



Fuente: Grafico con comportamiento mensual promedio de respuestas emitidas por los asesores.

Respecto a la estructura del proceso, es fundamental que la compañía incorpore en sus procedimientos y políticas específicas para el manejo de PQR'S. mejoras tendientes a simplificar la forma en que se relaciona con sus clientes, haciendo uso de los arquetipos con los que cuenta, esto respaldará el modelo de mejora continua y servir como guía para el personal, con el objetivo de asegurar una atención amable y eficaz a las peticiones, quejas y reclamos. Esto permitirá ofrecer a los usuarios y a la comunidad un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y promueva la mejora continua en los procesos.

Algunas pautas que se ofrecen desde la presente consultoría para la definición de políticas respecto al tratamiento de PQR's son:

- Promover en los clientes el uso de canales digitales para la radicación de PQR's para ello podrá hacer uso de carteles en sus oficinas comerciales, difusión de folletos, comunicaciones directas, redes sociales y mediante el personal de atención al cliente.
- Las soluciones ofrecidas deben alinearse con las expectativas del cliente.
- Proporcionar respuestas de fondo a todas las PQR's recibidas de los clientes.
- Mantener al personal capacitado sobre el manejo y atención de PQR'S.
- Brindar un trato amable, cálido y empático hacia los reclamantes.
- Enfocar todas las acciones del proceso en las necesidades del cliente.
- Asegurar la confidencialidad de la información del cliente.
- No imponer cargos a los clientes por el tratamiento de sus PQR's.
- El proceso no debe centrarse en buscar culpables, sino en resolver los problemas de fondo.
- Incluir a la alta dirección en la gestión del proceso, así como en la capacitación del personal.

Es crucial identificar los canales de comunicación entre la empresa y los clientes, los responsables de cada actividad y los tiempos estimados para cada etapa, garantizando respuestas oportunas y pertinentes como esta consultoría recomienda a continuación:

Tabla 6: Canales de comunicación

CANAL	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TELÉFONO DE ATENCIÓN	Línea directa para consultas y reportes.	Equipo de Atención al Cliente	Respuesta en 24 horas
CORREO ELECTRÓNICO	Canal para recibir PQR's y consultas formales.	Coordinador de PQRS	Respuesta de 1 a 7 días
SITIO WEB	Sección dedicada a PQRS, preguntas frecuentes y contacto.	Equipo de Comunicación	Actualización semanal
REDES SOCIALES	Respuesta a inquietudes a través de plataformas digitales.	Community Manager	Respuesta en 1-2 horas
CHAT EN LÍNEA	Atención en tiempo real en el sitio web.	Agentes de Soporte	Respuesta inmediata
PUNTOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL	Atención directa a los usuarios en locales específicos.	Personal de Atención	Atención en el momento
APLICACIÓN MÓVIL	Canal para radicar PQR's y recibir actualizaciones.	Equipo de Desarrollo de App	Actualización mensual, respuesta de 1 a 7 días
BOLETINES INFORMATIVOS	Envío de información sobre servicios y novedades.	Equipo de Marketing	Envío mensual

Fuente: Elaboración propia

El proceso responsable en la compañía para la respuesta escrita de las PQR's es el área de soporte de cliente, esta área es responsable desde la recepción de la PQR's hasta la satisfacción del cliente con la solución entregada en la respuesta.

Por lo tanto y aplicando las mejoras identificadas, el proceso de gestión y respuesta a las PQR'S se propone de la siguiente forma:

Tabla 7: Proceso de tratamiento de los PQRS

PROVEEDORES	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
COMUNIDAD EN GENERAL	Solicitudes, PQRS, encuestas de satisfacción	Proveer directrices para respuestas y seguimiento a las PQRS	Comunicaciones oficiales	Comunidad en general
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Normativa vigente	Planificación de recursos humanos, físicos, financieros y técnicos	Recursos definidos	Todos los procesos
		Definición de responsabilidades del personal en atención PQRS	Cargos y responsabilidades del servicio	Comunidad en general
	Respuestas a requerimientos	Generación de estrategias para difusión de información	Comunicaciones internas	Dependencias de la organización
	Partes interesadas	Identificación de necesidades y expectativas de los clientes	Atención de PQRS	Comunidad en general
	Encuestas de satisfacción de clientes	Definición de políticas y objetivos para atención de PQRS	Política y objetivos del servicio al cliente	Comunidad en general
CLIENTES	PQRS	Recepción de reclamos o quejas a través de diversos canales	Registro de PQRS	Responsable del proceso
	Comunicación con el cliente	Recepción de la decisión del cliente sobre la solución propuesta	Aplicación de la solución	Cliente
	Satisfacción de respuesta de PQRS	Cierre de las PQRS	PQRS cerrada	Cliente, Proceso en general
	Opinión del cliente	Elaboración del informe de resolución de la PQRS	Informe de resolución de PQRS elaborado	Responsable del proceso

RESPONSABLE DEL PROCESO	Registro de PQRS	Análisis del cumplimiento de requisitos para la gestión de quejas	Registro de PQRS	Responsable del proceso
		Retroalimentación al cliente si no se procesa la queja	Comunicación personal al cliente	Cliente
		Derivación de PQRS al área competente	Área y personal competente informada	Área de soporte
		Análisis de la información de la PQRS	Información analizada	Área de soporte
		Determinación de solución inmediata si es posible	Solución inmediata	Área de soporte
	Información al cliente	Evaluación de satisfacción mediante encuesta	Análisis de satisfacción del cliente	Cliente
	Encuestas de satisfacción	Registro de PQRS	Elaboración de indicadores para medición y seguimiento	Todos los procesos

Fuente: elaboración propia

En el marco de la presente consultoría, se identificaron diversas oportunidades de mejora en el proceso de atención y respuesta a comunicaciones por parte de la Compañía Energética de Occidente. El análisis detallado del flujo de trabajo, las competencias del personal y la interacción entre áreas permitió establecer un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer las capacidades internas, garantizar la calidad de las respuestas y mejorar la experiencia del cliente.

Estas estrategias no solo responden a necesidades operativas inmediatas, sino que buscan consolidar un modelo de gestión sostenible, basado en buenas prácticas organizacionales y el uso eficiente de los recursos. Se enfocan en fortalecer al talento humano mediante programas de formación e inducción, optimizar el acceso a la información

institucional, y fomentar una cultura de colaboración interdepartamental mediante acuerdos de nivel de servicio (ANS). Asimismo, se proponen mecanismos de seguimiento y control que aseguren trazabilidad, responsabilidad y mejora continua en la gestión de las comunicaciones.

A continuación, se presentan las seis estrategias clave definidas por esta consultoría, como parte del plan de mejora, con sus respectivos objetivos, acciones recomendadas e impactos esperados.

Estrategia 1. Implementar programas de inducción y reintroducción para el personal

Estrategia 2. Facilitar el acceso al portafolio de servicios de la entidad

Estrategia 3. Capacitar al personal encargado de responder comunicaciones

Estrategia 4. Implementar informes de seguimiento por área y usuario

Estrategia 5. Filtrar comunicaciones a través de los centros de documentación

Estrategia 6. Colaboración entre áreas – acuerdos de nivel de servicio (ANS)

5.3.1. Estrategia 1. Implementar programas de inducción y reintroducción para el personal

- Ofrecer capacitación a todo el personal encargado de dar respuesta a las PQR's sobre la normatividad vigente.
- Realizar sesiones de reintroducción periódicas para el personal que gestiona las respuestas a las PQR's, en colaboración con los líderes de los procesos para contar con una visión integral de la compañía.
- Capacitar regularmente al personal del área de soporte de cliente en el manejo los formatos y herramientas propias del proceso.

Objetivo

Garantizar que todo el personal esté adecuadamente formado en la gestión de PQR'S con el fin de ofrecer un servicio eficaz y conforme a la normativa vigente.

Acciones Específicas

Se establecerán programas de inducción y reinducción periódicas para el personal como se observa a continuación:

Tabla 8: Capacitación para el personal

INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL	DETALLES
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	- Introducción a la normativa vigente sobre PQR's.
	- Procedimientos específicos para el manejo de PQR's.
	- Herramientas y recursos disponibles para gestionar PQR's.
METODOLOGÍA	- Talleres en modalidad presencial y/o virtual.
	- Material didáctico, incluyendo manuales y guías rápidas.
EVALUACIÓN	- Exámenes de conocimiento al finalizar la capacitación.
	- Retroalimentación para el nuevo personal.

Tabla 9: Sesiones de reinducción periódicas

SESIONES DE REINDUCCIÓN PERIÓDICAS	DETALLES
FRECUENCIA	- Realización de sesiones cada seis meses o cuando haya cambios normativos.
CONTENIDO	- Actualizaciones sobre cambios normativos y de procedimiento.
	- Análisis de casos recientes y lecciones aprendidas.
	- Mejores prácticas en la gestión de PQR's.

COLABORACIÓN	- Involucrar a los líderes de los procesos para alinear la capacitación con las necesidades operativas.
FORMATO	- Reuniones interactivas, grupos de discusión y análisis de casos.

CAPACITACIÓN CONTINUA	DETALLES
ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN	- Profundización en el uso del Sistema de Gestión Documental.
	- Normativas y estándares de archivo y recuperación de documentos relacionados con PQRS.
METODOLOGÍA	- Talleres prácticos sobre el uso del sistema.
	- Sesiones de actualización cuando se implementen nuevas funcionalidades.
COORDINACIÓN	- Trabajar junto a los líderes de los procesos para identificar las necesidades específicas de capacitación.
EVALUACIÓN	- Seguimiento de la efectividad de la capacitación mediante indicadores de desempeño.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los resultados esperados y los indicadores de éxito:

Tabla 10: Resultados esperados y los indicadores de éxito

<i>Resultados Esperados</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<i>Personal capacitado y actualizado en la gestión de PQRS.</i>	Porcentaje de personal capacitado dentro de los plazos establecidos.
<i>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</i>	Resultados de las evaluaciones de conocimiento.
<i>Reducción de errores en la gestión de solicitudes.</i>	Nivel de satisfacción del personal respecto a la capacitación recibida.
<i>Aumento en la satisfacción del usuario final.</i>	Tasa de resolución de PQRS en el primer contacto.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, esta estructura ofrece un enfoque claro y detallado para implementar la estrategia, garantizando su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

5.3.2. Estrategia 2. Facilitar el acceso al portafolio de servicios de la entidad

Objetivo

Optimizar el acceso al portafolio de servicios de la entidad, garantizando que los usuarios puedan localizar y utilizar los servicios de manera rápida y eficaz, lo que contribuirá a mejorar su experiencia y satisfacción general permitiendo de esta forma que el acceso a la información por parte del cliente sea fácil, disminuyendo la necesidad de tener que acudir a la compañía mediante derecho de petición para obtener esta información.

Acciones específicas

Tabla 11: Acciones específicas para facilitar el acceso al portafolio de servicios de la entidad

ACCIONES ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN
CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DIGITAL AMIGABLE	Desarrollar un sitio web y/o aplicación móvil con un diseño accesible y amigable.
	Incluir un sistema de búsqueda que permita a los usuarios filtrar los servicios por categorías.
ELABORACIÓN DE MATERIAL INFORMATIVO	Crear folletos y carteles que resuman los servicios disponibles de manera clara.
	Distribuir este material en lugares clave de atención al cliente.
FORMACIÓN DEL PERSONAL	Capacitar al equipo sobre los servicios disponibles y el uso de la plataforma digital.
	Implementar sesiones de formación continua para mantener al personal actualizado.
ESTABLECIMIENTO DE UN CANAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Fortalecer los canales de atención no presenciales como la línea telefónica (Call Center) y el chat en línea para atender consultas sobre los servicios.

	Asegurar que el personal esté preparado para resolver inquietudes y guiar a los usuarios.
REALIZACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	Llevar a cabo encuestas para recoger opiniones sobre la facilidad de acceso a los servicios y la solución en primer contacto.
	Analizar los resultados y ajustar la oferta y presentación de servicios según las necesidades de los usuarios.
PROMOCIONES Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	Realizar campañas de promoción de los servicios a través de redes sociales y otros canales de comunicación.
	Ofrecer talleres o seminarios en línea para explicar detalladamente los servicios y su relevancia.
EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Monitorear las métricas de uso de la plataforma digital y el contacto con el servicio al cliente.
	Realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y optimizar el acceso a los servicios.

Fuente: elaboración propia

5.3.3. Estrategia 3. capacitar al personal encargado de responder comunicaciones

Objetivo: Aumentar la capacidad del personal para gestionar y responder adecuadamente a las PQR's de los usuarios.

Acciones específicas

Tabla 12: Acciones específicas para capacitar al personal encargado de responder comunicaciones

ACTIVIDAD	ACCIONES ESPECÍFICAS
1. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	- Diseñar un programa que incluya temas sobre habilidades de comunicación, manejo de quejas y resolución de conflictos.
	- Incorporar módulos sobre políticas y procedimientos de la entidad.
2. CAPACITACIÓN INICIAL	- Realizar sesiones de inducción para nuevos empleados.
	- Ofrecer talleres prácticos sobre técnicas de atención al cliente.

3. CAPACITACIÓN CONTINUA	- Establecer un calendario de formaciones regulares para el personal existente.
	- Invitar a expertos en áreas específicas para sesiones de actualización.
4. SIMULACIONES DE SITUACIONES REALES	- Organizar role-playing para practicar respuestas a diferentes tipos de PQR's.
	- Realizar ejercicios de resolución de conflictos.
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- Implementar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las capacitaciones.
	- Solicitar feedback de los usuarios sobre la calidad de las respuestas recibidas.
6. MATERIAL DE APOYO	- Proveer guías y manuales de procedimiento para el personal.
	- Crear un repositorio de recursos accesible para el equipo.

Fuente: elaboración propia

5.3.4. Estrategia 4. Implementar informes de seguimiento por área y usuario

Objetivo

Implementar un sistema de seguimiento eficaz que permita evaluar el rendimiento de cada área y usuario en la gestión de PQR's, facilitando la detección de oportunidades de mejora y la identificación de buenas prácticas.

Acciones Específicas

Tabla 13: Acciones específicas para implementar informes de seguimiento por área y usuario

ACCIONES ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN
CREACIÓN DE PLANTILLAS DE INFORME	- Desarrollar formatos estandarizados que incluyan métricas esenciales, como tiempos de respuesta, tipos de PQR's y tasas de resolución.
	- Asegurar que los formatos sean intuitivos y permitan un análisis claro.
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs)	- Definir métricas específicas para evaluar el rendimiento de cada área, como el tiempo promedio de resolución y el porcentaje de PQR's resueltas.
	- Incorporar indicadores de satisfacción del usuario respecto a la atención recibida.
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	- Desarrollar un sistema que facilite la recopilación y almacenamiento de datos relacionados con las PQR's gestionadas por cada área y usuario.
	- Asegurar que el sistema sea accesible y fácil de usar para el personal.
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL USO DE INFORMES	- Realizar capacitaciones para el personal en el manejo y análisis de los informes generados.
	- Promover la interpretación de datos para apoyar la toma de decisiones efectivas.
REUNIONES PERIÓDICAS DE REVISIÓN DE DESEMPEÑO	- Establecer un calendario de reuniones regulares para revisar informes y discutir resultados con cada área.
	- Utilizar estas reuniones para identificar tendencias, áreas de mejora y celebrar logros.

ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE RETROALIMENTACIÓN	- Crear un espacio para que el personal comparta experiencias y sugerencias sobre el proceso de informes.
	- Ajustar los informes y el sistema de seguimiento según las necesidades y comentarios recibidos.
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA	- Llevar a cabo análisis trimestrales de los datos recopilados para evaluar el rendimiento general y detectar áreas críticas.
	- Implementar acciones correctivas y optimizar procesos basándose en los hallazgos.

Fuente: elaboración propia

5.3.5. Estrategia 5. Filtrar comunicaciones a través de los centros de documentación

Objetivo

Optimizar el proceso de gestión de PQR's mediante el uso de centros de documentación, asegurando que las solicitudes sean correctamente clasificadas y dirigidas al área correspondiente, mejorando así la eficiencia y la calidad en la atención al cliente.

Acciones Específicas

Tabla 14: Acciones específicas para filtrar comunicaciones a través de los centros de documentación

ACCIONES ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN
ESTABLECIMIENTO DE PROTOCOLOS DE FILTRADO	- Diseñar protocolos que definan claramente cómo clasificar y dirigir las comunicaciones recibidas.
	- Incluir criterios específicos para identificar el tipo de solicitud (PQR, consultas, sugerencias) y su nivel de urgencia.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE DOCUMENTACIÓN	- Capacitar al equipo en la identificación de diferentes tipos de comunicaciones y en el uso de herramientas de gestión documental.
	- Organizar talleres sobre la relevancia de un filtrado adecuado y su impacto en la atención al cliente.
IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	- Integrar sistemas de gestión documental que simplifiquen el registro, la clasificación y el seguimiento de las comunicaciones.
	- Usar software que permita automatizar el filtrado basado en criterios establecidos.
CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	- Elaborar un manual que detalle los pasos a seguir para el filtrado y la gestión de comunicaciones en los centros de documentación.
	- Asegurar que el manual esté accesible para todo el personal y se mantenga actualizado.
MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FILTRADO	- Definir indicadores clave de desempeño para medir la eficacia del filtrado, como tiempos de respuesta y el porcentaje de comunicaciones clasificadas correctamente.
	- Realizar evaluaciones periódicas para detectar áreas de mejora en el proceso de filtrado.
RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA	- Establecer un canal para que el personal comparta sus experiencias y sugerencias sobre el proceso de filtrado.
	- Ajustar los protocolos y herramientas basándose en las recomendaciones y los resultados de las evaluaciones.
REPORTES PERIÓDICOS SOBRE LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES	- Generar informes regulares que detallen el volumen y tipo de comunicaciones filtradas, así como el rendimiento del proceso.
	- Utilizar estos informes para identificar tendencias y oportunidades de mejora en la atención al cliente.

Fuente: elaboración propia

5.3.6. Estrategia 6. Colaboración entre áreas – acuerdos de nivel de servicio (ANS)

Objetivo

Establecer acuerdos de nivel de servicio (ANS) entre las áreas involucradas en la gestión de PQR's con el fin de definir responsabilidades claras, tiempos de respuesta estandarizados y mecanismos de seguimiento, que garanticen una atención oportuna, coordinada y eficiente al cliente, mejorando la productividad interna y la satisfacción del usuario final.

Acciones Específicas

Tabla 15: Acciones específicas para colaboración entre áreas – acuerdos de nivel de servicio (ANS)

CATEGORÍA	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
1.EQUIPOS ESPECIALIZADOS	Formación de Equipos	
	Identificación de Tipos de PQR	- Reclamos de facturación
		- Problemas técnicos y de servicio
		- Sugerencias para mejoras
	Asignación de Personal	- Quejas sobre atención al cliente
		- Reclamos de Facturación: Equipo con experiencia en gestión financiera.
		- Problemas Técnicos: Técnicos capacitados en servicios energéticos.
		- Sugerencias y Mejoras: Personal enfocado en innovación.
Capacitación y Herramientas	- Atención al Cliente: Personal entrenado en habilidades interpersonales.	
	- Capacitación Especializada: Formación continua sobre políticas y tecnologías.	
		- Herramientas de Soporte: Acceso a sistemas CRM para gestión de PQR.
	Definición de Tiempos Máximos de Respuesta	

2.TIEMPO DE RESPUESTA (ANS)	Clasificación por Urgencia y Tipo de PQR	- Alta Urgencia: Apagones masivos (4 horas).
		- Media Urgencia: Reclamos de facturación (24 horas).
		- Baja Urgencia: Sugerencias (72 horas).
	Monitoreo y Cumplimiento	- Indicadores de Desempeño (KPIs): Tiempos promedio de respuesta, % de PQR resueltas a tiempo, nivel de satisfacción del cliente. - Revisiones Periódicas: Evaluaciones mensuales y análisis de tendencias.
3.SEGUIIMIENTO Y EVALUACIÓN	Encuestas de Satisfacción	Envío de encuestas postresolución de PQR para evaluar calidad del servicio.
	Revisión Periódica	Reuniones regulares (mensuales) para evaluar el desempeño del modelo de gestión y ajustes necesarios.
4.CAPACITACIÓN CONTINUA	Formación Regular	Programas de capacitación continua en habilidades de comunicación y resolución de problemas para el personal de atención al cliente.
5.IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO	Documentación de Procedimientos	Manual detallado del proceso de resolución de PQR disponible para todos los equipos.
	Feedback Continuo	Fomentar una cultura de retroalimentación para compartir lecciones aprendidas.
	Evaluación de Desempeño	Revisiones de desempeño centradas en la eficacia en la resolución de PQR y cumplimiento de tiempos de respuesta.

Fuente: elaboración propia

Costos asociados al proceso mejorado

Una vez implementadas las distintas mejoras propuestas buscando mejorar la eficiencia en el proceso de atención a las PQR's, se realizó un análisis de los costos asociados, con el propósito de comparar el costo total antes y después de la implementación de las mejoras producto de la presente consultoría, observándose una mejora significativa en los mismos.

Los costos asociados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 15: Resumen nuevos costos asociados nuevo

PROCESO PROPUESTO CONSULTORIA		
Detalle	Cantidad	Costo Mensual
Coordinador	1	\$ 11,883,000
Profesionales	14	\$ 57,309,881
Auxiliares	2	\$ 6,885,000
NOMINA	17	\$ 76,077,881
Tecnología y Mobiliario		\$ 153,450
Correspondencia		\$ 5,496,480
Aseo		\$ 4,017,136
Servicios Públicos		\$ 8,541,550
Dotación Auxiliares		\$ 2,300,000
Arrendamiento sede		\$ 7,250,000
TOTAL		\$ 103,836,498
Cantidad Promedio PQR'S atendidas	2,776	
Costo Unitario Rta. PQR		\$ 37,405

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de las mejoras propuestas e implementadas, se pudo evidenciar una mejora significativa para la Compañía en cuanto a los costos asociados para dar respuesta escrita a una PQR's, pasando de un costo asociado inicialmente de \$64.488 por cada caso, a un costo de \$37.405 según se pudo observar en la tabla 15.

Las mejoras implementadas en el proceso de atención a las PQR de la Compañía Energética de Occidente han generado avances significativos en términos de eficiencia operativa y optimización de recursos. Gracias a la automatización de tareas clave y al fortalecimiento de la productividad individual, fue posible reducir la planta de personal asociada al proceso de soporte de clientes, pasando de 29 a 14 profesionales, y de 6 a solo 2 auxiliares. Esta transformación no solo permitió un uso más estratégico del talento humano, sino que también impactó positivamente los tiempos de respuesta al cliente, incrementando la

capacidad de resolución diaria por persona pasando de 4 a 7 PQR's respondidas por día, con lo cual se refuerza el compromiso de la organización con una atención ágil, oportuna y de calidad.

La incorporación de mejoras tecnológicas al proceso de atención de PQR ha generado resultados altamente favorables para la Compañía Energética de Occidente. En tan solo cinco meses, el porcentaje de solicitudes respondidas en un plazo igual o inferior a 13 días pasó del 4% al 65%, reflejando una mejora sustancial en los tiempos de atención. Este avance ha permitido mitigar de manera efectiva el riesgo de incurrir en silencio administrativo positivo, garantizando respuestas oportunas y fortaleciendo la confianza de los clientes en la gestión de la empresa.

Adicionalmente, la optimización del proceso ha resultado en una reducción del 42% en el costo unitario por respuesta, traduciéndose en un ahorro anual superior a los 900 millones de pesos. Estos resultados evidencian no solo la eficiencia operativa alcanzada, sino también el impacto financiero positivo derivado de las estrategias implementadas en el marco de esta consultoría.

Como resultado de las mejoras implementadas, se ha evidenciado en la medición 3 de Tracking realizada por la Compañía, un impacto positivo en la medición del índice de esfuerzo (CES) en los clientes de la compañía, alcanzando en la última medición del mes de diciembre de 2024, una puntuación de 59,2, presentado un incremento de 10 puntos porcentuales con respecto al Tracking 2 y 12 puntos con respecto al Tracking 1, lo que evidencia que las acciones propuestas e implementadas han incidido positivamente en el nivel de esfuerzo de los clientes en el relacionamiento con la compañía. El 70,9 de los entrevistados afirma que ha sido fácil resolver solicitudes con la Compañía Energética de Occidente y sólo el 11,6 manifiestan que ha sido difícil.

Esta consultoría ha contribuido a fortalecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la excelencia en el servicio al cliente.

Este enfoque integral y proactivo no solo ha elevado los estándares de desempeño interno, sino que también ha posicionado estratégicamente a la compañía frente a su mercado, alineando sus operaciones con las expectativas de sus usuarios. En consecuencia, se consolida un modelo de gestión robusto, sostenible y adaptable a los desafíos del entorno actual.

Capítulo VI. Conclusión General del Trabajo de Consultoría

El presente trabajo de consultoría permitió mejorar la eficiencia en la gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR's) en la Compañía Energética de Occidente (CEO), como parte fundamental de su estrategia de fortalecimiento en la experiencia del cliente. A través de una investigación metodológicamente estructurada y un diagnóstico preciso del proceso actual, se identificaron oportunidades de mejora, particularmente relacionadas con la manualidad presente en el proceso, los cuellos de botella en la gestión documental, y la falta de herramientas tecnológicas integradas que permitan una atención más ágil y eficiente.

Desde una perspectiva estratégica, se diseñó una propuesta basada en tres líneas de Proceso de recepción de acuses y notificación electrónicas en el sistema comercial, incluye actividades como la descarga de la guía de envío de Servientrega y cargue de este archivo en el sistema comercial.

clave que se articulan entre sí para lograr una transformación integral del proceso, alineada con los objetivos de eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad organizacional.

1. Mejoras en la gestión interna del proceso de atención:

Esta línea se enfocó en estructurar un sistema de gestión integral del proceso, con roles, tiempos, protocolos y formatos claros, que permitan coherencia y continuidad en la atención. Se propuso una revisión completa de los formatos actuales para ajustarlos tanto al arquetipo de cliente como a los diferentes canales de atención, logrando un lenguaje unificado y empático. La implementación de informes periódicos por área, así como la visibilización del rendimiento de los colaboradores, permite una gestión por indicadores, fomenta la mejora continua.

2. Automatización y fortalecimiento tecnológico del proceso de PQR:

Esta línea parte del reconocimiento de que la alta dependencia de procesos manuales limita la eficiencia, incrementa los tiempos de respuesta y reduce la capacidad operativa del equipo humano. La incorporación de soluciones tecnológicas, tales como sistemas automatizados de clasificación y distribución de PQR's, herramientas de seguimiento por usuario y área, así como filtros de entrada gestionados desde los centros de documentación, representan un salto cualitativo en la productividad y trazabilidad del proceso. Además, permiten estandarizar respuestas, minimizar errores humanos y garantizar tiempos de atención ajustados a las expectativas de los clientes y a los requerimientos normativos.

3. Fortalecimiento del capital humano:

El componente humano sigue siendo vital en la atención de PQR's, especialmente en una empresa de servicios públicos donde el contacto con el cliente implica sensibilidad social. Por ello, la implementación de programas continuos de inducción y reinducción, así como capacitaciones enfocadas en normatividad, redacción, trato al cliente y manejo de plataformas digitales, refuerza la profesionalización del proceso y mejora la calidad en la atención. Este enfoque no solo incrementa la efectividad de la respuesta al cliente, sino que también impacta positivamente en la motivación y sentido de pertenencia del equipo.

En conjunto, estas tres líneas de acción convergen en un modelo de gestión más eficiente, sostenible y alineado con la visión estratégica de la empresa. La transformación del proceso de atención de PQR's se constituye así en un pilar para la consolidación de una cultura organizacional centrada en el cliente, que no solo responde con oportunidad y calidad, sino que convierte cada interacción en una oportunidad de fidelización, aprendizaje y mejora.

El éxito en la implementación de estas propuestas contó del compromiso gerencial, la asignación adecuada de recursos y la disposición al cambio por parte de los equipos de trabajo. Con ello, la Compañía Energética de Occidente estará mejor preparada para enfrentar los

desafíos del entorno competitivo y regulatorio, al tiempo que refuerza su responsabilidad social y su propósito de ofrecer un servicio que esté a la altura de las expectativas de los ciudadanos del Cauca.

Bibliografía

Acosta-Véliz, M. M., & Jiménez-Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 115-131.

Aguasaco Munevar, D. P., & Gómez Luna, L. E. (2019). Modelo de procesos para la gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias-PQRS de la Superintendencia de Sociedades bajo metodología business process management-BPM.

Aguilar, A. (2012). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista de investigación en Psicología*, 15(1), 209-212.

Aguilar Moreno, C. A. (2019). Propuesta de diseño de un prototipo para la gestión de PQRS con licencia Opensource, para la optimización del servicio del tránsito municipal de la Paz Cesar.

Ariza-Hernandez, F. A. (2020). Diseño de estrategia para la mejora de servicio al cliente del Banco Itaú oficina principal en la ciudad de Bogotá.

Arjona-Granados, M. D. P., Lira-Arjona, A. L., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283.

Barona Ibarra, A. J. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativa de la Empresa IMPRIVIU, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, año 2017* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Bartolo Cajusol, S. M., Martínez Quesada, J. L., Manzano Cáceres, O. E., Salgado Ordoñez, J. C., & Tigrero Quimí, K. E. (2021). Relación de la gestión de la calidad bajo el enfoque del PMI y la gestión de quejas y reclamos en una empresa consultora en inteligencia de negocios sede Perú-2020.

Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604.

Calero Mora, J. D. P. (2017). Gestión administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad provincial. Huaral, 2015.

Cardozo Araujo, F. R., & Urzola Gómez, J. D. J. (2019). Desarrollo de un prototipo software para mejorar y automatizar el proceso gestión de PQRS bajo lineamientos BPM, en el área aseguramiento de la Secretaría de Salud municipal de Sincelejo.

Castañeda Mota, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1).

Castañez, K. (2022). Análisis de las peticiones quejas y reclamos en el proceso de aseguramiento de la secretaría de Salud Planeta Rica.

Castellanos Portillo, L. C. (2020). Diseño del proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la empresa Caudales y Muestreos SAS.

Colonna, J. T. (2016). La gestión de la innovación tecnológica en las empresas. *Pensamiento crítico*, 21(2), 145-154.

David, F. R., & David, F. R. Jr. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (18th ed.). Pearson Education.

De la Roche, M. M., Estupiñán, A. M. V., & Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.

Dangelo-Camacho, N., & Pérez-Cristancho, P. K. (2021). Diseño de un sistema operacional para la estandarización del proceso de atención de PQR's en empresas de servicios del sector público de energía en Colombia.

Domínguez, R., & Santos, H. (2022). La influencia de la aceptación tecnológica, el riesgo y el beneficio percibidos en la intención de compra de los consumidores de la movilidad colaborativa.

Echeverría Ríos, O. M., & Medina-Quintero, J. M. (2016). Imagen de Marca en la Percepción de la Calidad del Consumidor de los Vehículos Compactos. *Investigación administrativa*, 45(117)

España Ochoa, S. F. (2019). *Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la Norma Internacional ISO 10002: 2014 de directrices para tratamiento de las quejas en las organizaciones, para mejorar la satisfacción del estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2017* (Master's thesis).

Eberle, B. (2020). SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development (2nd ed.). Prufrock Press

Farfán Zambrano, Y. E. (2019). Diseño de un modelo de gestión por proceso para la empresa soluciones hidráulicos berliet en la zona de Quevedo.

Figueroa, G. M. A. (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. *Negotium*, 11(33), 42-68.

Freddi, A., Salmon, M., Freddi, A., & Salmon, M. (2019). Introduction to the Taguchi method. *Design principles and methodologies: from conceptualization to first prototyping with examples and case studies*, 159-180.

Garro, E. (2020). Del departamento de control de calidad a la cultura de calidad. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (8), 230-239.

Gonzales Miranda, A. K. (2023). La calidad de servicio y la satisfacción del cliente en una empresa de consultoría empresarial. Trujillo, 2022.

González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.

González Ortiz, L. M., & Corredor Castellanos, N. B. (2023). Análisis relacional entre las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR's) y la portabilidad numérica en las operadoras móviles en Colombia durante el período comprendido entre enero de 2020 a diciembre de 2022.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press

Hernández Urrego, E. F., Riveros Guayabo, M., & Romero Medina, C. L. (2018). Modelo de gestión de calidad en el proceso de atención al cliente en la empresa Servitranstur SAS.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education

Herrera Contreras, D. D., & Santofimio Filomena, F. A. (2023). Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de gestión de solicitudes comerciales y PQR's para la mejora de los procesos internos del hotel Casablanca de Cúcuta, Colombia.

Hilarión Rodríguez, M. P., Rodríguez Duque, E. S., & Ramírez Martínez, J. C. (2022). Propuesta de administración de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones (PQRSDF) en la ESE IMSALUD del municipio de San José de Cúcuta.

Infomineo. (2025). What Is Data Collection? Methods, Types & Tools Explained. Recuperado de <https://infomineo.com/data-analytics/what-is-data-collection-methods-types-tools-explained/>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 10002:2018 - Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations. ISO.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

León Rodríguez, E. N. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Caja Rural Prymera, agencia de San Juan de Lurigancho 2016*.

Luna, J. P. S., & Güenaga, J. B. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial de la PUCP.

Mayo Alegre, J. C., Loredó Carballo, N. A., & Reyes Benítez, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2), 49-67.

Moya Roman, M. C. (2022). Propuesta de mejora del sistema de gestión y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional en la ciudad de Quito, 2021.

Olaya López, D. K. (2022). Análisis comparativo de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) por pandemia Covid 19, en una EAPB de Cali, año 2019-2020.

O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy* (2nd ed.). Oxford University Press.

Ortiz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento*, 2(4), 188-197.

Ovallos Gazabon, D. A., Villalobos Toro, B. I., De La Hoz Escorcía, S. M., & Maldonado Pérez, D. J. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte.

Pabón, A. D., Algarín, C. R., & Álvarez, O. R. (2019). Análisis del modelo de gestión para el desarrollo de innovación tecnológica en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. *Espacios*, 40(01), 1.

Palma, H. G. H., Parejo, I. B., & Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.

Pérez, F. X. C., Pérez, V. H. C., & Rodríguez, C. J. M. (2018). CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(3), 634-647.

Pincay-Morales, Y. M., & Parra-Ferrié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142.

Ponce Talancón, H., (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

Puyt, R. W., et al. (2023). The origins of SWOT analysis. *Journal of Management History*

Puyt, R. W., et al. (2023). The origins of SWOT analysis. *Journal of Management History*.

Platas García, J. A., & Cervantes Valencia, M. I. (2017). *Gestión integral de la calidad: Un enfoque por competencias*. Grupo Editorial Patria.

Ramírez, J. A. V., & Aguilar, L. A. M. (2023). *Impacto del proceso de peticiones, quejas y reclamos en la experiencia al cliente*, Banco Davivienda, 2020 (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Management* (15th ed.). Pearson Education

Ríos, C. Y. R., Bocanegra, C. A. Q., & Torres, C. C. Q. (2021). Diseño de un modelo de indicadores para cuantificar los valores CERT de la cultura BPM desde la perspectiva de eficiencia y eficacia. Parte 3. *Desarrollo e innovación en Ingeniería*, 320.

Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.

Rodríguez, M. E. P., Pulgarin Guerrero, A., & Pérez Pulido, M. (2021). La Teoría de la Difusión de la Innovación aplicada al estudio de una biblioteca digital en la enseñanza superior: estudio de caso. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 3209-3239.

Rodríguez Feijoó, S., Rodríguez Caro, A., Tejera Gil, M., & Dávila Quintana, D. (2020) Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5ª ed.). New York: Free Press.

Rosero Melo, E. D. (2023). Plan piloto para atender y tramitar PQRS en oficina principal claro de Pasto–Nariño 2023.

Rubio, L. T. (2016). La innovación financiera empresarial caracterizada por los índices de gestión e indicadores convencionales. *Revista activos*, 14(26), 185-204.

Salas Fumás, V. (2002). *La organización como ventaja competitiva*. Madrid: McGraw-Hill.

Salazar Chang, I. R. (2015). Diseño de un sistema de Gestión de la Calidad Total en el ámbito del deporte. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Sánchez Otero, M., Cervantes Atia, V., & Peralta Miranda, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia.

Sánchez Cruz, R. A., Lozano Salcedo, J. S., & Meléndez Vásquez, C. A. (2022). La gestión de calidad a partir del ciclo PHVA en organizaciones deportivas.

Santander-Ramírez, V., & Hormazábal-Saavedra, P. (2015). Difusión de la innovación curricular por competencias.

Seclén, G. D., & Miramira, W. C. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Industrial data*, 22(2), 173-178.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.

Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The Service Recovery Paradox: Toward a Dynamic Model of Recovery. In *Service Science* (Vol. 5, No. 4, pp. 290–305). INFORMS. <https://doi.org/10.1287/serv.2013.0040>

Jung, C. G. (1968). Los arquetipos y lo inconsciente colectivo. Obras completas, Volumen 9/1. Madrid: Editorial Trotta.

Terán Rosero, G. J., Mora Chuquer, E. J., Gutiérrez Villarreal, M. D. R., Maldonado Tapia, S. C., Delgado Campaña, W. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Gestión de la innovación en los servicios de salud pública. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 0-0.

Torres Morales, G. K. (2021). Diseño de un Modelo Post-Venta basado en las metodologías de KAIZEN y Gestión por Procesos aplicado a una Pyme de rastreo vehicular en Lima Metropolitana con problemas de Pérdida de clientes.

Urbizagástegui-Alvarado, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. *Palabra clave*, 9(1), 71-71.

Urrea, Y. H., & Algeciras, W. C. (2020). Modelo de Gestión Documental Electrónica de Archivos basado en metodología BPM para el mejoramiento de los procesos administrativos. *Documentos de Trabajo ECBTI*, 1(1).

Vega, D. M. T., & Hernández, A. O. (2016). Modelo sistémico para la gestión de la calidad en una organización. *Jóvenes en la ciencia*, 2(1), 2008-2013.

Velandia López, J. G. (2022). *Diseño de un modelo de gestión y gobierno de datos personales naturales y jurídicos para las compañías del sector retail confección- caso de estudio comercializadora Arturo Calle* (Doctoral dissertation, Bogota).

Velásquez Campos, J. A. (2018). Diseño de un modelo logístico para el servicio postventa en los CST para el sector automotriz.

Vera, G. (2019). *Análisis Y Plan Financiero Del Modelo De Negocios* [Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1858>

Vidalon, D. Q., & Quispe, Y. H. (2020). Marketing de servicios y calidad de atención al usuario. *Balance´ s*, 8(12), 40-46.

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

Zamora, M. H. (2017). *Teoría de la gestión por procesos: un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Zapata Galindo, A. S., & Leon Bustos, L. H. (2022). Desarrollo de un modelo de mejora de la experiencia para los clientes de Bancounido en la app móvil.