



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo de Grado

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ELECTRICIDAD DE CARACAS:
APOYO COMUNICACIONAL PARA EL INICIO DE UN PROGRAMA PARA LA
DISMINUCIÓN DE LAS PÉRDIDAS ELÉCTRICAS NO TÉCNICAS

Tesistas:

Corina Fernández Bravo

María Silvia Socorro Niño

Tutora:

Carolina Fernández Henríquez

CARACAS- VENEZUELA

2004

Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecerle a mi compañera de tesis porque juntas hicimos un excelente equipo, siento que sin el apoyo que nos dimos, este proyecto no hubiera sido posible. Gracias por tu paciencia y por tu ánimo en esos momentos en los que más lo necesité. Donde quiera que esté siempre te voy a recordar como la gran amiga que siempre has sido...

A mis padres, porque alguna vez les dije que no los defraudaría y qué mejor ejemplo que esto. De más estaría decirles que los amo.

A Vanessa, porque siempre quise darle el mejor ejemplo como hermana mayor y creo que hasta ahora voy bien. Espero que aproveches esta nueva etapa que comienzas.

A Javier, porque desde lejos te convertiste en mi motivo principal para sacar este proyecto adelante. Aquí está lo último que tenía que hacer para empezar a compartir mi vida contigo, ahora mi próximo proyecto es hacerte feliz.

A Nelly y Antonio por el tiempo que nos dedicaron, pero sobretodo por hacerme sentir como parte de la familia.

A Carolina por su inmenso positivismo, por sus maravillosas ideas y esas horas de trabajo compartidas. No te imaginas lo agradecida que estoy contigo.

María Silvia Socorro

Agradecimientos

Sin lugar a dudas la primera persona de todas las personas que tengo que agradecerles algo en este momento es María Silvia, porque sin ti todo este trabajo, entre muchas otras cosas, no hubiera sido el mismo. Gracias por la paciencia, la dedicación y los ánimos para finiquitar esta etapa. Sin dejar a un lado estos años de amistad, que cierran otra etapa de nuestras vidas con otra tesis.

A la Ingeniero Nelly Bravo, que como madre atípica dio vida a este proyecto. Gracias por todo, por la idea, el apoyo y sobre todo la paciencia que siempre me tienes.

A mi padre y mi hermana, que a su manera me ayudaron a llegar aquí. Ahora si somos todos unos profesionales.

Y por último muchas gracias a Carolina, por todo el trabajo y sus habilidades, comprensión y por animarnos en los momentos más difíciles. Jamás tuvimos una mejor idea que hacer este proyecto contigo.

Gracias a todos nuevamente y a aquellos que comparten mi vida que de una u otra manera siempre me han apoyado.

Corina Fernández

AGRADECIMIENTOS

A La Electricidad de Caracas por darnos el acceso a sus instalaciones y hacernos más fácil la realización de este proyecto.

A los profesores Jorge Ezenarro, Tiziana Polesel y Eugenia Canorea por sus acertados consejos.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	4
Índice General	v
Introducción	8
Planteamiento del Problema.....	11
CAPÍTULO I: Marco Teórico.....	16
1.1 Comunicación Organizacional	16
1.2 Elementos y Funciones de la Comunicación Organizacional	17
1.3 Públicos o Audiencias	18
1.4 Comunicación Externa e Interna	20
1.4.1 Comunicación Externa	20
1.4.2 Comunicación Interna	22
1.5 Cultura, Valores e Identidad Corporativa	26
1.5.1 Cultura	26
1.5.2 Valores	28
1.5.3 Identidad e Imagen Corporativa	29
CAPÍTULO II: Marco Teórico	32
2.1 Elementos que debe Contemplar una Estrategia Comunicacional.....	32
2.2 Tipos de Estrategia de Cambio Organizacional	35
2.3 Factores a Considerar para su Éxito	36
2.4 Visión y Misión de una Empresa	38
2.4.1 Visión	38
2.4.2 Misión.....	39
CAPÍTULO III: Marco Referencial	40
3.1 La Electricidad como Servicio	40
3.2 La Electricidad de Caracas	41
3.2.1 Historia de La Electricidad de Caracas	41
3.2.2 Misión, Visión y Cultura de La Electricidad de Caracas	45
3.3 Pérdidas Eléctricas	46
3.3.1 Pérdidas Técnicas	47
3.3.2 Pérdidas No Técnicas	48
3.4 Situación Actual de las Pérdidas Eléctricas a Nivel Nacional	52
3.5 Situación Actual de La Electricidad de Caracas con Respecto a las Pérdidas Eléctricas No Técnicas	55

CAPÍTULO IV: Marco Metodológico	58
4.1 Objetivos	58
4.1.1 Objetivo General	58
4.1.2 Objetivos Específicos.....	58
4.2 Tipo de Investigación y Diseño.....	58
4.3 Operacionalización de Variables.....	59
4.3.1 Operacionalización de las Variables de las Entrevistas de Expertos en Electricidad ..	59
4.3.2 Procesamiento I	61
4.3.3 Operacionalización de las Variables de las Entrevistas de Expertos en Estrategias Comunicacionales	62
4.3.4 Procesamiento II.....	63
4.4 Etapas de la Investigación	63
4.4.1 Primera Etapa	64
4.4.2 Segunda Etapa	65
CAPÍTULO V: Presentación de Resultados	69
5.1 Matriz de Análisis de Entrevistas a Expertos en Electricidad.....	69
5.2 Matriz de Análisis de Entrevistas a Expertos en Estrategia Comunicacional	81
CAPÍTULO VI: Análisis y Discusión de Resultados	87
6.1 Conclusiones de las Entrevistas Realizadas a Expertos en Electricidad	87
6.1.1 Problema.....	87
6.1.2 Pérdidas Técnicas	88
6.1.3 Pérdidas No Técnicas	88
6.1.4 Situación del país	89
6.1.5 Solución.....	89
6.1.6 Comunicación.....	90
6.1.7 Medios o Canales	90
6.1.8 Mensaje	91
6.1.9 Gestión	91
6.2 Conclusiones de las Entrevistas Realizadas a Expertos en Estrategia Comunicacional.....	92
6.2.1 Objetivos	92
6.2.2 Mensaje	92
6.2.3 Canales o Medios	93
6.2.4 Tiempo	94
6.2.5 Elementos	94
6.2.6 Audiencia	94
6.2.7 Recursos	95
6.2.8 Evaluación.....	95
6.2.9 Piezas Sugeridas	96
CAPÍTULO VII: Desarrollo de la Estrategia Comunicacional.....	97
7.1 ¿Dónde Estamos y Por qué Estamos Ahí?	97
7.1.1 Problema actual y Reto Comunicacional	98
7.2 ¿Dónde Podríamos Estar?	98
7.3 ¿Cómo Podríamos Llegar Ahí?	98

7.3.1	Objetivo	98
7.3.2	Posicionamiento	99
7.4	¿Qué nos va a Ayudar a Estar Allí?	99
7.4.1	Target	100
7.5	Concepto Creativo	100
7.5.1	Los personajes	101
7.5.2	Medios de Comunicación	102
7.6	Ejecución de la Estrategia Comunicacional	103
7.6.1	Primera Semana	103
7.6.2	Segunda Semana	109
7.6.3	Tercera Semana	115
7.6.4	Cuarta Semana	117
7.6.5	Quinta Semana	119
7.6.6	Sexta Semana	125
7.6.7	Séptima Semana	129
7.6.8	Octava Semana	131
7.6.9	Novena Semana	133
7.7	Cronograma	135
7.8	Presupuestos	136
7.9	Evaluación	139
7.9.1	Instrumento	139
Conclusiones		141
Recomendaciones		144
Fuentes de Información		146
Glosario		149
Anexo A: Sistema Eléctrico		151
Anexo B: Organigrama de La Electricidad de Caracas		153
Anexo C: Generación y Pérdidas de Energía del Sistema Nacional		155
Anexo D: Gaceta Oficial N° 37.415 de Fecha 3 de Abril de 2002		157
Anexo E: Entrevistas a Expertos en Electricidad		162
Anexo F: Entrevistas a Expertos en Estrategias Comunicacionales		195
Anexo G: Gaceta Oficial N° 5.510 de Fecha 14 de Diciembre de 2000		205

INTRODUCCIÓN

La Electricidad de Caracas es una empresa dedicada al servicio eléctrico. Está comprendida: C.A. Electricidad de Venezuela (CALEV) que presta el servicio en el suroeste del Área Metropolitana de Caracas, Guarenas y Guatire, y en parte del Estado Yaracuy; La Electricidad de Caracas (EDC) que cubre el centro y el sureste del área, C.A. Electricidad de Guarenas y Guatire (ELEGGUA) que atiende la zona de Guarenas y Guatire, C.A. Electricidad de Yaracuy que suministra energía eléctrica en los municipios de la capital del Estado Yaracuy y GENAVAPCA, que es una planta de generación que entrega energía a PDVSA en la Península de Paraguaná y actualmente apoya en el suministro en las poblaciones de dicha Península.

Como toda organización venezolana dedicada a prestar servicio eléctrico, presenta un 17% de pérdidas eléctricas que, aunque puede considerarse bajo comparado con otras empresas del sector, la reducción de estas pérdidas está dentro de las diez prioridades de negocio de la empresa como lo indica el Ing. Juan Dupouy:

Nuestra meta para el 2004, es reducir las pérdidas en 0,5%, lo que representa cerrar el indicador en 15.90% para el mes de diciembre. Sin duda, continuar con este esfuerzo es parte fundamental de nuestro plan para fortalecer a la empresa en el sector eléctrico

(Revista El Cable, N° 56)

Es importante señalar que de este 17% de pérdidas eléctricas, un 9% corresponde a las pérdidas eléctricas no técnicas (robos, fraudes, alteración de medidores, entre otros), las cuales son un foco que puede atacarse desde dentro de la empresa, porque no están relacionadas directamente con el sistema eléctrico sino con la gestión organizativa de La Electricidad de Caracas.

Una alternativa interesante para apoyar el programa de reducción de pérdidas no técnicas de La Electricidad de Caracas es proponer una estrategia comunicacional, dirigida a públicos

internos. De esta manera, se busca alinear al personal para que trabajen por la disminución de este índice de forma conjunta.

Por esta razón surge la idea de describirle a los trabajadores de forma práctica y sencilla el problema con la intención de motivarlo y hacerle comprender que todos con su trabajo dentro de La Electricidad de Caracas, contribuyen a cumplir la meta de reducir el índice de pérdidas no técnicas.

Uno de los puntos claves de la investigación es determinar el público idóneo para dar inicio a la estrategia, ya que la idea es que el personal se convierta en duplicador de este mensaje, porque siendo este un problema que le incumbe a toda la sociedad organizativa, afecta la calidad de este servicio público. Por lo tanto, deben buscarse alternativas para que el mensaje de alguna u otra manera llegue hasta los clientes.

El inicio de este proyecto está dado por el planteamiento del problema junto a la descripción y justificación del estudio, la formulación del problema, la definición de la terminología básica, la delimitación general de la investigación, los recursos disponibles, la factibilidad y la modalidad de tesis aplicada.

En consecuencia se realizó una amplia investigación bibliográfica sobre las teorías más relevantes para esta investigación. Surge así un marco teórico que se divide en dos partes: la primera constituida por los diferentes elementos que abarca la comunicación organizacional; y la segunda expone los aspectos fundamentales que deben ser considerados en la elaboración de la estrategia comunicacional.

Así mismo, se incluye un marco referencial que explica en qué consisten las pérdidas eléctricas, cuáles son los índices de este problema a nivel nacional y por último, dentro de La Electricidad de Caracas; esta incorporación es indispensable pues constituye el centro de la investigación.

Tomando toda la información como punto de partida, se elabora una metodología para hacer un diagnóstico del problema y así poder conocer su origen e implicancia, y para luego poder describirlo al público objetivo. La metodología seguida es la siguiente: especificación y operacionalización de los objetivos, descripción de las etapas de la investigación, así como del tipo, diseño, fuentes, muestreo e instrumentos.

El siguiente paso está determinado por el desarrollo de la estrategia comunicacional aplicada, de acuerdo a todo el contenido manejado a lo largo de la investigación. En este apartado se hace una descripción detallada del problema, del público al que va dirigida la estrategia y se desarrolla el concepto creativo que da origen a las piezas gráficas propuestas para La Electricidad de Caracas. Se dan a conocer los objetivos que se persiguen con la estrategia y las tácticas a ejecutar.

Finalmente surgen las conclusiones y recomendaciones, estas últimas se realizan con el propósito de contribuir con ciertos aspectos que deben ser considerados al momento de llevar a cabo la estrategia en La Electricidad de Caracas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del Problema

La Ingeniero Nelly Bravo, Supervisor de Estudios Técnicos en Fundelec (Fundación para el desarrollo del servicio eléctrico), afirma que: según estudios realizados por ingenieros especializados en la materia, se ha determinado que el índice de pérdidas eléctricas ha aumentado considerablemente en los últimos años, lo cual influye directamente en el funcionamiento eficiente de las empresas del sector. Los estudios indican que actualmente no cubren los costos que realizan y no alcanzan niveles de rentabilidad adecuados. A esta realidad se suman las conexiones ilegales que se realizan en el territorio, y que hacen que se exceda la capacidad del sistema eléctrico, lo que redundará en una disminución considerable de la calidad de servicio que reciben los usuarios.

Según las investigaciones realizadas, pérdidas eléctricas ocurren principalmente por las siguientes razones:

- **Pérdidas Técnicas:** Red y Transformadores, Conexiones, Acometidas y Medidores.
- **Pérdidas No Técnicas:** Fraudes, Servicios directos, Facturación, Medidores, Gestión Administrativa

Las empresas del sector han empezado a prestarle más atención a estos problemas, ya que el resultado de sus inversiones es cada vez menos rentable. De continuar este problema las empresas del sector pueden llegar al límite de la quiebra y puede producirse una inestabilidad del sistema, lo que puede traer como consecuencia una importante merma en la calidad del servicio.

La solución del problema consiste en apoyar, a través de un plan comunicacional, un proceso de Cambio Organizacional dirigido a ayudar a iniciar la modificación del comportamiento del público interno de “La Electricidad de Caracas” frente a las pérdidas eléctricas. Se desea generar un sentido de pertenencia a La Electricidad de Caracas por parte del empleado, así como un espíritu de responsabilidad con respecto al problema de las pérdidas

eléctricas no técnicas, a través de la capacitación que ofrezca a los trabajadores las herramientas necesarias para ayudarlos a gerenciar el problema.

Una de las importantes razones para realizar esta investigación, es el conocimiento previo del problema de las pérdidas eléctricas. Distintas empresas del sector atraviesan los mismos problemas internos, los cuales terminan afectando directamente a toda la población que tiene acceso al servicio eléctrico.

Una solución alternativa para este problema es la aplicación de un plan comunicacional que contemple distintas estrategias, ya que se considera fundamental el manejo adecuado de la comunicación interna de la empresa para lograr disminuir el índice de pérdidas eléctricas y mejorar la calidad del servicio prestado por dichas empresas.

2. Delimitación

El estudio que se plantea se restringirá a la región capital, específicamente a la compañía La Electricidad de Caracas que opera en esta misma zona.

Por otro lado, la delimitación temporal está definida por los ocho meses que comprendidos entre noviembre de 2003 y julio de 2004, son el lapso de tiempo en el que se realizará el proceso de investigación correspondiente y plan de comunicación para público interno de La Electricidad de Caracas.

3. Justificación

Los resultados de este proyecto permitirán optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro de La Electricidad de Caracas y sus empresas filiales, lo cual beneficiará tanto a la empresa como a todos los usuarios del servicio, lográndose de esta manera mejorar la calidad de vida del venezolano.

Adicionalmente, con anterioridad no se han realizado trabajos de grado en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, que analicen directamente esta problemática que viven las empresas de servicio eléctrico, por lo cual se considera que existe un gran nivel de originalidad.

4. Recursos disponibles

Los recursos con los que se cuenta para el diseño de la presente estrategia comunicacional están determinados por el acceso a las fuentes de información bibliográficas, hemerográficas y vivas que resulten de interés para obtener detalles acerca del problema de pérdidas eléctricas no técnicas dentro de La Electricidad de Caracas y con respecto a los lineamientos a seguir en una estrategia comunicacional de este tipo.

Existen amplias posibilidades de realizar el presente proyecto ya que se cuenta con la colaboración del Departamento de Comunicación e Imagen de La Electricidad de Caracas.

5. Formulación del Problema

¿Cómo desarrollar una estrategia comunicacional que de las pautas y guíe el inicio de un programa que busca modificar la actitud, conducta y percepción del trabajador con respecto a las pérdidas eléctricas no técnicas de La Electricidad de Caracas?

6. Definición de la terminología básica

Las definiciones conceptuales y operacionales indispensables para ayudar a minimizar el grado de subjetividad que pueden presentar en la interpretación del siguiente trabajo de investigación son las siguientes:

Desarrollar

Definición Operacional: Cumplir el plan pasando por todas las etapas necesarias para el desarrollo del mismo, terminando con la creación de la estrategia comunicacional

Definición Conceptual: Las etapas a seguir son: identificación del problema, posibles soluciones y posicionamiento.

Estrategia Comunicacional

Definición Operacional: Los elementos que deben tomarse en cuenta para realizar una estrategia son: fuente, receptor, canales y mensajes.

Definición Conceptual: Desarrollar los elementos del plan para alcanzar los objetivos planteados.

Programa de Cambio Organizacional

Definición Operacional: desarrollar los elementos del plan para lograr cambio de actitud en los empleados y mejoramiento de su trabajo para lograr el objetivo de disminución de pérdidas eléctricas no técnicas.

Definición Conceptual: transformación hacia un mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación proveniente de los principales grupos de interés de una organización, de forma positiva, consciente y creativa.

Pérdidas Eléctricas

Definición Operacional: es aquel problema técnico que está asociado a la naturaleza del sistema, por el efecto Joule, y de igual manera es ocasionado por problemas sociales e inherentes a la empresa que afectan el servicio eléctrico.

Definición Conceptual: Costos de una inadecuada gestión técnica y gerencial de las empresas eléctricas, con repercusión en la calidad del servicio prestado.

7. Modalidad de Tesis

Este trabajo de grado corresponde a la modalidad referida a las Estrategias de Comunicación (submodalidad 2) que según el Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello consiste en la evaluación de un problema o necesidad informacional que posea determinada empresa, con alguno de sus públicos de interés, y que requiere del planteamiento y/o establecimiento de soluciones comunicacionales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación Organizacional

“(…) la comunicación no es una actividad opcional.” (Scheinsohn, 1997)

La comunicación dentro de una empresa es un elemento de suma importancia, pues es un factor que permite que los departamentos que existen dentro del sistema general de una organización, se relacionen manteniendo su interdependencia, para poder contribuir como un todo al desarrollo de la empresa. Esta interacción comunicacional puede convertirse en una herramienta que facilita la solución de los conflictos donde estén involucradas las partes del sistema organizacional.

Necesariamente, la comunicación organizacional debe estar alineada con las políticas, objetivos y misión de la empresa, y debe responder a las necesidades y comportamientos de su público, para que de esta manera los empleados puedan llegar a sentirse cómodos en su ambiente de trabajo, y lograr con ellos un sentido de pertenencia y orgullo.

Para mantener una interrelación entre los departamentos que componen la organización, la empresa se vale de sus propios medios para comunicar mensajes a su audiencia.

Los mensajes que fluyen internamente dentro de las organizaciones no se deben limitar a comunicar los aspectos positivos de las empresas, sino por el contrario, deben ser vistos como excelentes oportunidades para informar acerca de las deficiencias y las crisis por las que puedan estar atravesando la organización. Al respecto, el Licenciado Josué Fernández en una ponencia realizada en El Primer Congreso Internacional de Comunicación Corporativa dice: “no creamos realmente que ninguna de nuestras instituciones ni nosotros mismos, estamos excluidos de tener imperfecciones, entonces vamos a utilizar la comunicación institucional también para ayudar a la

institución como ente grupal a superar las deficiencias que tiene.”(Fernández, Josué, Comunicación Institucional Eficiente, 1992, Pág. 28)

1.2 Elementos y Funciones de la Comunicación Organizacional

Cuando se habla de comunicación es inevitable mencionar los componentes básicos de un sistema de comunicaciones: emisores, receptores, medios y retroalimentación. Sin embargo, este modelo ha sido modificado por diversos expertos del ramo, por considerar importantes algunos elementos que se suscitan al momento de la comunicación. Para mostrar claramente los componentes que influyen en este proceso, se puede hablar del modelo comunicacional de Nixon al que hace referencia O’Sullivan en su libro “Comunicación Humana”, el cual establece que la comunicación surge cuando quién (emisor) dice con ciertas intenciones qué (mensaje) a quién (receptor), bajo un canal determinado, el segundo quién (receptor) recibe dicho mensaje en determinadas circunstancias lo cual produce un efecto que podría llamarse retroalimentación. Esta idea se explica cuando Jeremiah O’Sullivan dice:

En el proceso de la Comunicación cada persona es tanto comunicador como perceptor. Cuando le llega una señal clave, debe, ante todo, saber descifrar para poder percibir (comprender) su significado. Pero las condiciones físicas y síquicas en las que se encuentra el preceptor le hacen interpretar el significado de diferentes maneras. Berlo dice que “el significado no está en las palabras; esta causa en el preceptor una determinada reacción que puede traducirse en una respuesta. Para transmitir esa respuesta, el preceptor tiene que cifrarla y luego comunicar, convirtiéndose entonces en un comunicador (O’Sullivan, 1996, Pág. 31)

En la Revista Comunicación N° 114: “Visiones de América Latina” se afirma que la comunicación corporativa aplica los elementos tradicionalmente incluidos dentro de todo proceso de comunicación, y que además considera que los conceptos más importantes en la comunicación organizacional son los cuatro siguientes:

- Mensaje: toda aquella información que se genera por medio de lenguaje verbal y no verbal, enviado a través de los medios formales o informales con los que cuenta la empresa.

- Redes: Son los medios a través de los cuales fluyen los mensajes dentro de la organización. Las redes son los medios.
- Interdependencia: son lazos que unen a los empleados de los distintos departamentos de la empresa que no necesariamente ocupan la misma posición.
- Relaciones: es el vínculo que existe entre los integrantes de la organización y sus receptores.

La comunicación corporativa utilizada de forma eficiente dentro de una organización permite el desarrollo de los empleados, ya que facilita la formación de habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores hacia su tarea y la empresa, al mismo tiempo que fortalece la relación con el entorno de la compañía.

Este entorno está conformado por dos tipos de públicos que deben ser considerados en las comunicaciones empresariales, clasifica dos de la siguiente manera:

- Públicos internos: son el mejor medio interno de información de la empresa, porque permiten un flujo constante que no surge de los canales tradicionales de comunicación de la empresa.
- Públicos externos: permiten conocer las condiciones del medio ambiente empresarial en el que se desenvuelve la organización, es decir, la comunicación pasa a ser una herramienta para la generación de objetivos, acciones, entre otros.

1.3 Públicos o Audiencias

Las empresas se encuentran en un constante proceso de comunicación entre sí y con su entorno, a través de varios tipos de audiencias.

Los públicos de una organización se pueden clasificar de la siguiente manera: “ 1) Público Interno: trabajadores, empleados, gerencia. 2) Público Intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos. 3) Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.” (Römer, 1994, Pág. 92). Una compañía debe tomar en cuenta, como audiencia, a todas aquellas personas que directa o indirectamente se vinculan con la misma, porque todos los

grupos clasificados por Römer son un foco de opinión favorable o desfavorable, dependiendo como sean tratadas las comunicaciones con ellos.

El público nunca debe ser visto como un conglomerado único. Por el contrario, la audiencia es y debe ser vista según la conexión que posea con la empresa. Al tomar a los públicos como individuos con necesidades y realidades diferentes, la comunicación que se envíe a cada grupo debe estar bajo la misma directriz, pero con un mensaje acorde con el destinatario.

Los públicos emiten toda su confianza a la empresa cuando ésta genera una información exacta durante largos períodos de tiempo, pues como en todo tipo de relación, la confianza es necesaria e imprescindible.

El público confía en: a) la competencia y rigor profesional de la fuente; b) la objetividad o ausencia de prejuicios en los mensajes; c) la sinceridad o la adecuada representación de todos los puntos de vista; d) la consistencia argumental basada en experiencias vividas y en una comunicación proactiva; e) la fe o la creencia en la “buena voluntad de los emisores. (Del Pulgar Rodríguez, 1999. Pág. 208)

En la medida en que la comunicación con las audiencias sea positiva, las empresas podrán ir abarcando nuevos públicos, con el fin último de mantener una buena imagen y resaltar las ventajas competitivas que la diferencian en el mercado que se desenvuelven. Para lograr esto es necesario que haya coherencia y concordancia en los mensajes emitidos por la gerencia, que a su vez deben estar alineados con la visión, misión y cultura de la compañía.

El primer eslabón en la cadena de comunicación es el público interno, ya que según las relaciones de trabajo que tenga, puede comunicar positiva o negativamente información. A partir de que el mensaje interno sea comprendido y compartido por los trabajadores, estos podrán llevar de manera efectiva el mensaje a todos aquellos que no están directamente relacionados con la empresa. El público interno es quien responde ante los clientes u otras audiencias, como por ejemplo, los públicos intermedios, de manera que si no existe coherencia entre los mensajes internos, la comunicación externa será disonante.

1.4 Comunicación Externa e Interna

1.4.1 Comunicación Externa

El ambiente externo de una empresa se caracteriza porque está integrado por públicos que son ajenos a ella, pero que sin embargo, juegan un papel esencial ya que interactúan constantemente con ella y en la mayoría de los casos, son un elemento diferenciador de éxito:

“Los clientes de servicios son externos a la empresa, pero no extraños a ella. Se relacionan con ella a través de las personas (los empleados) en los lugares donde el servicio se presta (puntos de venta, distribución, etcétera) e incluso fuera de estos lugares, a propósito de los servicios que reciben.” (Linda L Putman, Joan Costa, Francisco J Garrido. Comunicación Empresarial, 2002. Pág.80)

Jaume Fita, en su libro: Comunicación en Programas de Crisis (1999) expresa que las comunicaciones externas de una empresa obtendrán éxito en la medida que esta sepa interrelacionarse con su entorno, presentar y proyectar una excelente imagen internamente, y por último ubicarse claramente en el lugar que le corresponde dentro del entorno empresarial.

Las empresas están en constante reciprocidad con su entorno, es decir, con todo elemento o institución externa que potencialmente pueda afectar a la organización. Dada esta interacción permanente y necesaria, es fundamental generar una comunicación que responda a las exigencias del ambiente empresarial y social, tanto con las demás compañías del ramo como con el entorno en general.

Los entornos no son los mismos para todas las organizaciones. Según su naturaleza, hay algunos que crearán más o menos incertidumbre. Para el manejo adecuado de esta incertidumbre, las organizaciones deben lograr un grado de unificación entre sus empleados y los diferentes departamentos.

Existen entornos pasivos que se caracterizan por la estabilidad; aunque muchas veces existen ambientes alterados y cambiantes, entornos dinámicos que establecen pautas de cambio en las organizaciones que están insertas en el mismo, con la finalidad de satisfacer las demandas

de sus públicos y, a su vez, crear un ambiente más gratificante para el desarrollo de la opinión pública y los grupos de presión a los que pueda estar expuesta la compañía.

Para lograr este flujo de información que debe responder a las exigencias del mundo empresarial, es necesario que las organizaciones establezcan mensajes donde se expresen claramente objetivos y estrategias definidas, de manera que se eviten distorsiones en las interpretaciones de los mensajes y produzcan un efecto negativo sobre la empresa, sus trabajadores y su imagen.

La comunicación externa juega un papel fundamental en el mundo moderno de cambio constante. El mensaje debe estar adaptado a las nuevas y modificadas exigencias del entorno: “... el gerente debe tener una capacidad de percepción, de sentido común e intuición muy especiales para no dejar escapar las señales del entorno que pueden afectar de alguna manera a su empresa.” (Römer, 1994, Pág. 89). Es por esto que las comunicaciones internas y externas deben estar unificadas y en continua supervisión, para que no existan elementos discordantes, ni internos ni externos, que afecten la visión de las audiencias sobre la empresa.

Las comunicaciones externas deben tener un contenido veraz y actualizado y estar adaptadas a la realidad, porque la comunicación con el entorno debe cumplir diversas exigencias sociales que afectan directamente a la compañía. Esta presión social en la mayoría de los casos modifica y establece de manera indirecta los planteamientos empresariales, debido a que la empresa no es una célula apartada: es un organismo que está en contacto con individuos y toda una sociedad, que establecen patrones y hacen demandas en busca de un beneficio individual y colectivo.

Para que la empresa pueda interrelacionarse adecuadamente, es importante que cumpla con las tres dimensiones claves de Robbins (1993, Pág. 537).

“...Capacidad, Volatilidad y Complejidad” (Robbins, 1993, Pág. 537). Estos tres parámetros se refieren a la capacidad de crecimiento del entorno, el grado de inestabilidad antes

cambios inesperados y por último se habla de complejidad por la variedad y cantidad de elementos que componen el entorno.

1.4.2 Comunicación Interna

La información y la comunicación son elementos fundamentales en el desempeño de la empresa. Por lo tanto, toda comunicación necesita partir de dos puntos: de una recopilación de información y del estudio de las audiencias, para así poder dirigir ideas o planteamientos específicos a los públicos correspondientes. Pero, es necesario tomar en cuenta que las comunicaciones generadas para público interno deben abarcar informaciones comunes para todos los integrantes, inherentes a la empresa, independientes de aquellas que estén relacionadas con su área de trabajo.

Esto se debe a que a los públicos son el elemento transmisor más importante de las características de la empresa como lo son la identidad y la imagen. Por esta razón no deben ser visto como un ente aislado sino como un ente social.

“... comunicación consiste no sólo en transmitir cultura de oficio, sino el estado de ánimo, el servicio o la relación entre la empresa y sus nuevos destinatarios, entre la actividad base y los nuevos oficios.” (Weil, 1992, Pág. 136)

La empresa moderna no puede restarle importancia al hecho de que sus componentes más importantes están relacionados con el elemento humano, es decir, a esas características intangibles como la empatía, la confianza y las relaciones interpersonales. Más aún, la comunicación organizacional debe concatenarse con otras ciencias relacionadas con el estudio humano, de manera de abarcar todas las características inherentes al ser humano, porque como componente esencial de la empresa deben tomarse en cuenta otras disciplinas para mejorar su desempeño y relación con los diferentes rangos existentes dentro de la organización.

En el libro Comunicación en Programas de Crisis (Pág.96), Jaume Fita establece que: en la comunicación interna el público es un factor clave, pero en este proceso los medios de comunicación de la compañía juegan un papel importante, ya que por medio de ellos se podrán satisfacer los requerimientos informativos de la audiencia, que busca, de alguna manera, actualizar constantemente su conocimiento acerca de la empresa.

En lo que se refiere a comunicaciones internas de una empresa, los planes de comunicación deben ser puestos en marcha por la alta dirección, ya que en primer lugar son quienes definen los mensajes que deben incluirse en la comunicación, y en segundo lugar porque son quienes delegan responsabilidades entre la línea ejecutiva y el departamento de comunicaciones, quienes son los encargados de la ejecución de los procesos, a través de la participación de todos aquellos que forman parte de la empresa, para lograr así la integración deseada por todo directivo, utilizando los medios comunicacionales de la compañía, que permiten el flujo de información de todas las áreas.

La unidad de comunicaciones de la empresa debe actuar como vocero de la alta gerencia, de manera tal que los mensajes lleguen a todos los públicos de la forma más sencilla y comprensible, manteniendo siempre la conexión de estas comunicaciones con la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

El gerente posee un papel importante, debido a que es el modelo a seguir. Adicionalmente, debe cumplir con el rol de facilitador, con la finalidad de involucrar a todos los trabajadores en todos los procesos de la organización.

...un gerente, debe dar el ejemplo apropiado, y por supuesto mantener los canales de comunicación internos abiertos, para crear lo que se llama el posicionamiento consciente, que no es otra cosa que solicitar a los empleados a través de comunicación, que participen en el proceso activo de estructurar el cambio de la empresa, en pocas palabras, seducir para manipular (Fernández, Josué, Comunicación Institucional Eficiente, 1992, Pág. 26)

La comunicación interna de la empresa no sólo consiste en los enunciados formales emitidos por canales determinados de la empresa. Abarca todos aquellos mensajes emitidos por los empleados de manera directa o de manera informal, que pueden ser realizados de manera intencional o no. Por esta razón es que Max Römer (1994) cita a Italo Pizzolante: “La comunicación no son actos verbales o escritos, es un intercambio de información” (Pizzolante, Italo, 1993, Pág. 95)

Es normal que el esfuerzo en comunicaciones internas de una empresa se centre básicamente en los canales con los que cuenta la organización, y en los emisores de los mensajes, ya que gracias a estos elementos, la organización podrá influir y motivar a sus empleados con la finalidad de alcanzar los objetivos de producción que se ha fijado la empresa.

Muchas veces dentro de la organización se generan mensajes que se repiten, bien sea en la forma en que se transmiten, o en su contenido, y esto sucede porque en cada empresa existen normas específicas, valores, tradiciones, historia, cultura, etc., que hacen que dentro de la organización se configure un discurso propio y un modo determinado de cumplir con los objetivos empresariales. Es por esta razón que la comunicación dentro de una empresa es sumamente importante, así como también lo son los mensajes que se transmiten en este proceso, los cuales como se sabe, pueden ser verbales o no.

Es así como se afirma que la comunicación interna de toda compañía tiene un gran impacto sobre el desarrollo de las políticas gerenciales de la empresa. Incluso, un programa de comunicaciones internas debe, necesariamente, tomar en cuenta el entorno donde va a ser aplicado, ya que es fundamental para que el mismo sea viable, es decir, permita alcanzar los objetivos planteados.

Si la comunicación interna es esencial en todo momento, lo es mucho más cuando las organizaciones se enfrentan a períodos de crisis, como por ejemplo, cuando están concretando procesos de cambio. La comunicación interna es entonces vista como una herramienta esencial, como lo afirma María Escat Cortés:

- La comunicación de tipo organizacional permite ampliar y comunicar cuál es la situación de la empresa y las nuevas estrategias.
- Facilita la comunicación de los objetivos, los motivos y cualquier otro elemento que contemple el cambio.
- La comunicación de la empresa es el enlace entre las comunicaciones internas y externas.
- Permite la implantación y seguimiento de todo tipo de planes organizacionales.
- La comunicación es un elemento de mercadeo interno, por lo tanto permite a sus públicos conocer e involucrarse más con la misma.

(María Escat Cortés, La Necesidad de un Programa de Comunicación Interna)

Un programa de comunicaciones como herramienta de cambio debe tomar en cuenta “la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno” (Escat Cortés, María: La necesidad de un Programa de Comunicación Interna).

Igualmente, la comunicación es el elemento unificador de los mensajes que se elaboran en los diferentes niveles de la empresa, estableciendo datos comunes para todo el personal. Esta integración de mensajes se transforma a la larga en una ventaja competitiva de la compañía.

“Las comunicaciones en la empresa deben ser entendidas con un criterio de globalización de las operaciones, como parte más del proceso (...)” (Römer, 1994, Pág.41). Esto, a su vez, permite que los empleados se involucren con su trabajo y los procesos organizacionales, lo cual repercute directamente en la eficientización del trabajo.

En el libro Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos se exponen las siguientes utilidades de la comunicación interna establecidas por Marie-Hélène Westphalen y José Luis Piñuel:

1. Construir una identidad de la empresa “susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación”
2. Promover el conocimiento de la empresa.
3. Impedir el bloqueo interdepartamental.
4. Informar a los empleados.
5. Publicar los logros alcanzados por la organización.
6. Universalizar la posibilidad de expresión.
7. Alentar la comunicación a todas las escalas.

(Del Pulgar Rodríguez, 1999. Pág. 61)

1.5 Cultura, Valores e Identidad Corporativa

El éxito de las empresas combina tres aspectos fundamentales: cultura, forma de ser y hacer de una empresa; identidad, esa personalidad que los fundadores o dueños decidieron darle a una organización para cumplir con el plan de negocios, y por último: la imagen, la percepción que tiene el colectivo sobre esa identidad, percepción que, finalmente, se fija en la mente de sus audiencias. La imagen es la resultante, es el reflejo que se hace la opinión pública de las actuaciones, voluntarias o involuntarias, formales o informales de la empresa. (Pizzolante, 2001, Pág. 129)

1.5.1 Cultura

“La cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional” (SCHEIN SOHN, 1997, Pág.73).

La cultura corporativa se puede definir como la interpretación que hacen los empleados acerca de los aspectos compartidos, que dan significado y sentido al trabajo que realizan dentro de la corporación. Define aspectos diferenciadores de las compañías, que aunque se dediquen a lo mismo, no necesariamente siguen los mismos patrones de desempeño. Asimismo, se afirma: “cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras” (Robbins, 1993, Pág. 620)

Los aspectos culturales varían de empresa a empresa, pero en general se pueden enumerar: “las actitudes de los miembros, la jerga e idioma que se utiliza, las historias, leyendas y chistes que se cuentan, las lógicas que se aplican, la visión del futuro y la identificación de amigos y

enemigos, etc.” (SCHEINSOHN, 1997, Pág. 74). Cabe destacar que la cultura de una institución se alimenta de los rasgos culturales de cada empleado, el cual con sus aportes contribuye a la delimitación de la cultura corporativa en la que se encuentra inmerso.

Dentro de la cultura de una institución se encuentran los valores, creencias y comportamientos que comparten sus miembros, así como también el estilo de mando que emplean los altos funcionarios, las normas establecidas y en general todas las características de sus públicos.

La cultura cambia según la organización. Las características que la componen son el resultado un panorama general que representa los sentimientos, la conducta y las formas de alcanzar los objetivos de la compañía, trayendo como resultado la percepción corporativa que tienen sus integrantes sobre la empresa en la cual trabajan.

En el libro Más allá de la Imagen Corporativa (1997) se establecen las funciones que definen, limitan y diferencian la cultura corporativa de una organización:

- Integración: Logra que los empleados de una empresa estén alineados hacia la misión que debe cumplir la organización para la cual trabajan. Colabora también para que se interesen por cumplir las metas establecidas utilizando los medios adecuados para alcanzarlas. La cultura, cumpliendo una función integradora, cumple con el objetivo de guiar a los empleados bajo una misma línea de acción.
- Cohesión: La cultura consigue crear afinidad entre el empleado y la empresa para la que trabaja, lográndose así un sentido de pertenencia entre los trabajadores y la organización.
- Implicación de la persona: En la medida en que exista más o menos “compatibilidad y correspondencia” (empatía) entre los valores individuales y colectivos, el trabajador se sentirá más o menos involucrado con su trabajo.

Independientemente de sus características, la cultura organizacional será también un elemento diferenciador a la hora de interactuar con el entorno. Toda empresa posee un perfil que

la determina. Daniel Scheinsohn (1997) clasifica la cultura según la ideología que sigue la empresa, es decir, la forma por medio de la cual actúan las organizaciones dependiendo de las circunstancias:

- Cultura de Poder: en esta clasificación se encuentran las empresas que se caracterizan por ser pequeñas, de producción, compañías financieras o grandes compañías comerciales. Se dice que es una cultura de poder porque el control se ejerce a través de personas claves.
- Cultura de la Función: en este tipo de cultura es más importante la función del trabajo que la persona que lo ejecuta. Esta cultura se sustenta sobre sus funciones o especialidades, coordinados por la alta gerencia.
- Cultura de Tarea: es una cultura de equipo en la que todos trabajan por unas mismas metas y hacia un mismo fin.
- Cultura Persona: se caracteriza por ser individualista, ya que la persona es el centro de todo.

1.5.2 Valores

Los valores son los elementos de la organización que le ofrece a cada organización, al ser compartidos por los empleados de la empresa, consistencia propia, al funcionar como aglutinante de todo el personal.

Los valores cumplen con el objetivo de orientar, guiar o motivar al equipo que conforma una empresa hacia el cumplimiento de metas compartidas. “Los valores se apoyan en una base moral y son capaces de proporcionar una lógica emocional a los miembros de la empresa”. (Römer, 1994, Pág. 54)

Es común ver en las empresas que la labor de los profesionales que ahí laboran, muchas veces fracasa por vacíos de información, debido a que no tienen datos concretos acerca de lo que la organización espera de ellos. Muchas conductas que en otras organizaciones son normales o podrían estar aprobadas, en una empresa en particular opacan la excelencia del trabajo que realizan, por ser inapropiadas e inaceptables. Por ello, es importante destacar la necesidad que

exista una adecuada formación del empleado por parte de la empresa, es decir, la organización debe divulgar sus valores a todos los trabajadores, ya que es de esta manera, la forma por medio de la cual se construye la cultura de la corporación. Al respecto Stephen P. Robbins (1993) dice:

Los valores son la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de vida son preferibles en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de vidas contrarias u opuestas

Mientras más informado se encuentre el empleado en cuanto a los valores de la empresa, más necesidad tendrá el individuo incorporarlos y de hacerlos suyos, nutriendo su cuerpo con los valores de la institución. De esta manera se irá creando poco a poco una sensación de pertenencia hacia su lugar de trabajo, lo cual se traducirá en mayor eficiencia y éxito laboral, tanto para él, como para la compañía para la que trabaja.

Max Römer, en su libro Comunicación Global Reto Gerencial (1994), explica que existen empresas que asumen los valores como la base de la empresa. Cuando éste es el caso, se presentan rasgos comunes que se resumen de la siguiente manera:

1. Los individuos cooperan entre sí para alcanzar metas comunes.
2. Los beneficios no son vistos como una búsqueda de puntaje en el proceso competitivo, sino como el premio al desarrollo de estos valores:
 - a) La entrega de una confianza otorgada por el cliente.
 - b) La ayuda para que los empleados se realicen como seres humanos.
 - c) La creencia en la responsabilidad ciudadana o social de la empresa.
3. La relación informal entre las personas
4. El clima laboral es igualitarista y contrario a la supervisión.
5. Las decisiones son colectivas, pero la responsabilidad es individual.
6. No hay jerarquías ni mercados, sino clanes.

1.5.3 Identidad e Imagen Corporativa

“En la actualidad, el problema profundo de la empresa no está en la producción o en la planificación, sino en la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a determinados destinatarios, internos y externos” (Costa, 2003, Pág. 11)

La Identidad Corporativa es el resultado de la unión de aquellos elementos que diferencian a una organización de otra. Es decir, cuando se habla de identidad corporativa, hay una referencia directa a la sumatoria de la misión y visión de la empresa, sus valores, la cultura que comparte, el entorno y la audiencia.

Estos rasgos distintivos que contribuyen a la formación de su identidad deben ser comunicados para que se constituya la imagen de la corporación. Esa imagen es lo que el público percibe, ya sea interno o externo. Es por esa razón que Max Römer define la identidad corporativa como: “la percepción que tiene una empresa sobre ella misma” (Römer, 1994, Pág. 100).

Aspectos como el logotipo y la tipografía de una empresa contribuyen a la formación de la identidad e imagen, ya que al tener una identificación visual se le hace más fácil proyectar su imagen distintiva. “Identidad visual e identidad conceptual deben ser uniformes porque el público necesita sintetizar en una idea práctica el ser de la organización” (Del Pulgar Rodríguez, 1999. Pág. 84).

La Identidad Corporativa busca que cada empresa se presente como única y que todos sus aspectos se comuniquen de tal manera que su público meta pueda comprenderlos. De la misma manera se busca que a través de la identidad, todos aquellos quienes laboran en la empresa sean capaces de transmitir el sistema de valores corporativos, bien sea al público meta o a sus compañeros de trabajo. Por último a través de la identidad cada empresa busca resaltar en medio de competidores.

En cuanto a Identidad Corporativa, se puede hacer mención al siguiente concepto:

La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación – a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa. (Costa, 2003, Pág. 15)

Para lograr esto es necesario que se tome en cuenta que toda empresa utiliza una serie de signos que remarcan su identidad, como lo son las designaciones verbales, los colores emblemáticos de la empresa y aquellos íconos que hacen referencia directa a la organización.

En la concepción de la identidad corporativa, Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa*, señala una serie de variables como la naturaleza de la empresa, el sector en el cual está inmerso, el tipo de servicios y productos que elabora, la imagen que desea proyectar, la audiencia y el alcance del mensaje, los cuales intervienen en la formación de la identidad.

Las variables antes enumeradas están compuestas por aspectos psicológicos, y obligatoriamente deben ser coherentes y congruentes con la percepción de la audiencia ya que son estas variables las que determinan los aspectos y características fundamentales de la identidad corporativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Elementos que debe Contemplar una Estrategia Comunicacional

La estrategia comunicacional se encuentra íntimamente relacionada con los objetivos de la organización, ya que para lograrlos, se hace necesaria la implementación de una o una serie de estrategias que estén a tono con la misión y visión de la empresa:

“Una estrategia está compuesta por una fusión entre la imagen corporativa y la identidad corporativa, que constituirá el posicionamiento que es exactamente dónde queremos estar” (Römer, 1994, Pág.108).

Toda estrategia de comunicación debe realizarse de tal manera que lo que la empresa pretenda transmitir, ya sea a públicos internos o externos, sea coherente en cuanto a lo que a mensajes se refiere, y esté íntimamente ligado con la cultura corporativa. De esta manera, será más probable que el público al que va dirigido la estrategia de comunicaciones, lo acepte. Es un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa y su imagen” (Linda L Putman, Joan Costa, Francisco J Garrido. Comunicación Empresarial, 2002. Pág.110)

Además de conocer profundamente a la empresa, para realizar una estrategia comunicacional exitosa, es necesario contemplar una serie de elementos que para Max Römer (1994) deben ser los siguientes:

- **Motivos:** Razones que impulsen a la empresa a optar por una u otra estrategia. Los motivos pueden ser diversos e incluso podrán depender de las necesidades de la organización.
- **Objetivos:** Lo que se pretende conseguir con el desarrollo del plan de estrategias. Es muy importante que al finalizar el trabajo estratégico, los resultados se puedan medir, por lo tanto, los objetivos deben ser medibles.

- **Alcance y limitaciones:** Todo plan de estrategias tiene la capacidad de lograr lo que se plantea, pero se debe tener en cuenta que en el camino pueden surgir inconvenientes que limiten el desarrollo del mismo. Por lo tanto, es necesario definir los alcances y limitaciones del plan para no llevarse sorpresas.
- **Audiencias:** Es importante definir el público al que estará dirigido el plan de comunicaciones, y se debe tomar en cuenta que dentro de una misma empresa pueden existir distintos públicos que requieren de distintos tipos de mensajes.
- **Medios:** Hay que tomar en cuenta que existen varios tipos de medios de comunicación, y que dependiendo de la elección que se haga, se tendrá mayor o menor efectividad en la comunicación.
- **Posicionamiento:** Se refiere a la manera cómo se quiere estar presente en la mente del consumidor, en este caso, de la audiencia a la que esté dirigido el plan.
- **Creación de piezas:** Debe existir una estrategia de creación de piezas comunicacionales, ya que éstas deben tener suficiente impacto como para ser tomadas en cuenta por la audiencia.
- **Alcances de la inversión:** Es necesario hacer un estimado en costos de todo lo que implica la realización del plan de comunicaciones, ya que en este caso el dinero, puede ser visto como un factor limitante.
- **Tiempo:** Cada paso o acción que contenga la estrategia, necesita de un período de tiempo para su ejecución. Es necesario entonces establecer estos tiempos para no dejar el trabajo inconcluso por la falta de este factor.
- **Acciones:** Es en todo caso lo que se deriva del plan, y todo aquello que hay que hacer para desarrollarlo con la finalidad de lograr los objetivos.

Toda estrategia comunicacional debe estar orientada al logro exitoso de los objetivos planteados dentro de su propuesta. Dichos objetivos no deben escapar de la realidad de la empresa, por lo que deberían plantearse a largo plazo, porque si se cambian constantemente, sería imposible lograr resultados en cuanto a imagen empresarial se refiere, por lo tanto cualquier cambio debe ser evaluado rigurosamente tomando en cuenta que las modificaciones a posteriori, podría excluir recursos con los que inicialmente se contaban.

La estrategia debe orientar las acciones dentro del marco de las decisiones que se tomen dentro de la empresa, ya que lo que se encuentra planificado dentro de la estrategia, es producto de investigaciones y análisis tanto de la misma empresa como de su entorno, y esos resultados orientan las decisiones de la planificación por la el mejor camino, con el fin de lograr la consecución de los objetivos de comunicación.

La comunicación estratégica tiene como finalidad:

Generar y mantener una integración flexible para el largo plazo de todos los sistemas y subsistemas de la comunicación en la empresa con la sociedad, con la intención de alinear los recursos no financieros de la empresa con su plan estratégico, con vistas a su rentabilidad de imagen en el largo plazo (Linda L Putman, Joan Costa, Francisco J Garrido. Comunicación Empresarial, 2002. Pág.112)

Linda L Putman, Joan Costa y Francisco J. Garrido en el libro Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, plantean como objetivos de toda comunicación estratégica los siguientes:

- Dar a conocer el plan de comunicaciones de la empresa con sus objetivos, informando a todas las instancias de la organización la misión y visión de la misma.
- Hacer que los recursos no financieros de la organización, sobre todo aquellos que tienen que ver con su imagen, converjan.
- Controlar que todas las comunicaciones que se dan dentro de la empresa concuerden con su misión, visión y valores.
- Coordinar adecuadamente la evaluación de cada objetivo de la comunicación.
- Realizar un análisis completo del entorno, competencia y escenarios futuros para la comunicación de la compañía.
- Investigar cuáles son los alcances internos y externos de la comunicación e imagen de la organización.
- Definir, comunicar y controlar que exista un correcto cumplimiento de las políticas de comunicación de la compañía.

2.2 Tipos de Estrategia de Cambio Organizacional

Para realizar un cambio de cualquier índole y magnitud dentro de una organización, es necesario, en primer lugar, fijar qué es lo que se quiere modificar, para posteriormente avanzar a través de una serie de etapas hasta llegar a la consolidación del cambio esperado.

En el recorrido que se hace etapa por etapa para llegar al cambio, es necesario establecer una estrategia para lograr los resultados esperados, basándose en la situación y necesidades de cada empresa.

Michael Cross en su libro Estructura Empresarial: Cómo adaptarla a los cambios, expone los tres tipos de estrategias de cambio comúnmente utilizados dentro de las organizaciones modernas.

Estas estrategias son las siguientes:

- “Estrategia fuerza-coerción”: se apoya en la creencia de que la gente no acepta las razones de cambio de ninguna manera, por lo tanto, se les deben imponer. Es decir, prácticamente se les obliga a tomar los argumentos razonables sin importar las consecuencias.

Debido a que esta estrategia es vista como una imposición, no se sabe cuál podría ser el alcance de sus resultados en el tiempo.

- “Estrategia empírico-racional”: presenta las conclusiones derivadas de investigaciones o de entrevistas hechas a expertos a los trabajadores de la organización que se va a someter a cambio, con la finalidad de despertar conciencia y que de esta manera empiecen a sentir que realmente se hace necesario algún tipo de modificación dentro de la organización. Esta estrategia parte de la premisa de que el ser humano es razonable y por lo tanto, cada empleado podrá llegar a concluir que realmente los resultados presentados por los expertos arrojan la necesidad de cambio organizacional.

- “Estrategia de cambio normativo”: Cambia el comportamiento que tienen los individuos frente a su trabajo y estructura de la organización, para que sean ellos mismos quienes se den cuenta de la importancia de introducir algunas modificaciones, y trabajen para lograrlas.

2.3 Factores a Considerar para su Éxito

Una estrategia comunicacional debe ser una guía para realizar las faenas comunicacionales de la empresa, por lo que es importante que esté acorde con sus dimensiones organizacionales de la misma. Es esencial que los esfuerzos comunicacionales estén alineados con las aspiraciones de la empresa con el fin de disminuir las distancias existentes entre cómo es percibida la empresa y cómo está deseada proyectarse.

Toda estrategia, según Pizzolante (2001), debe contestar siete preguntas, con la finalidad de abarcar los aspectos básicos y fundamentales a ser considerados al momento de plantearse una comunicación estratégica. Estas preguntas son las que se presentan a continuación:

- ¿Por qué? : El primer punto a contemplar es saber cuál es el motivo o razón que invita a comunicar y qué elementos son necesarios transmitir para lograr un posicionamiento adecuado, tomando en cuenta la consistencia y claridad formulada por la visión de la empresa.
- ¿Quién? : Al elaborar un plan de comunicaciones, el conocimiento del público meta es imprescindible, puesto que el mensaje debe contener aspectos de relevancia y diferenciación según el target con la finalidad de cumplir los objetivos.
- ¿Dónde? : Para comunicarse efectivamente con las audiencias es necesario conocer el medio ambiente que los influencia y rodea, ya que esto permitirá prever las situaciones futuras y el manejo más conveniente que debe ser dado a los medios de comunicación.
- ¿Qué?: Es el paso clave en el cual se plantean los objetivos comunicacionales que quieren ser transmitidos por la empresa. Sin estas metas, no existirá una guía uniforme para que la gerencia transmita de manera exitosa los mensajes a las audiencias metas.

- ¿Cómo?: Al llegar a este punto es donde comienza el juego creativo para la creación y transmisión de los mensajes, de manera que se presenten con impacto, claridad y consistencia.
- ¿Cuándo?: La respuesta a esta pregunta se centra en el momento oportuno, sin dejar a un lado la supervisión constante a la que debe estar expuesta todo plan de comunicaciones, para evitar la improvisación y la inconsistencia.
- ¿Cuánto cuesta?: Los recursos para la implementación del plan, surgen a medida que se responden los cuestionamientos anteriores, y a partir de allí se realiza el presupuesto necesario para lograr obtener el éxito deseado.

Al momento de realizar un planeamiento, como se dijo anteriormente, es necesario establecer los objetivos y todas las actividades para realizarlos, y consecuentemente se fijan los tiempos de realización y control del mismo. Según Daniel Scheinsohn en el libro *Más allá de la Imagen Corporativa* (1997) es necesario seguir los siguientes pasos básicos para la realización de los programas comunicacionales, como son: Formulación de propósitos específicos, Análisis y aprobación de dichas propuestas, Realización del plan y presupuesto, Aplicación de las tareas, Control a través de informes, Examinar mensualmente los informes, Inspección anual y por último una revisión general del programa implementado.

Un aspecto fundamental en la aplicación de los programas de esta índole es el tiempo y el control del mismo, con la finalidad de mantener el interés y el esfuerzo de los involucrados en el proceso. Por esto es vital distribuir tareas a los distintitos niveles de la organización, donde diferentes personas tengan a su cargo el cumplimiento de objetivos controlados con tiempos límites, de manera que la responsabilidad sea distribuida y todos los empleados se sientan involucrados y parte del proceso.

2.4 Visión y Misión de una Empresa

2.4.1 Visión

En toda empresa debe tenerse claro hacia dónde se pretende llegar y de eso precisamente es de lo que se trata la visión. “Visión es un término que se utiliza para una intervención en la cual los miembros del grupo, dentro de la organización, desarrollan y describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro” (French, 1996, Pág. 194).

Se hace necesario que la visión de una empresa sea compartida y conocida, es decir, que todos los miembros de la organización compartan ese ideal de futuro. De esta manera, los equipos dentro de la organización se sentirán más integrados y todos trabajarán y utilizarán sus energías para el logro de los mismos objetivos, porque “entre mejor y más detallada sea la visión que tenemos en nuestra mente, mejor sabremos llevarla a la práctica” (Römer, 1994, Pág. 73).

Los objetivos que pretende alcanzar cada organización, y las estrategias que se implementan para lograrlos, se encuentran estrechamente relacionados con la visión corporativa, y además deben entrar en la misma línea de la misión y valores de la empresa. De esta manera “la visión se refleja en la misión, en los objetivos y en todos los elementos componentes de la personalidad”. (Scheinsohn, 1997, Pág. 69).

La visión permite a todos los empleados de una empresa, estar claros acerca de los objetivos de la empresa, y además les da la oportunidad de comparar sus valores personales y sus aspiraciones con los de la empresa. Por lo tanto, si ocurriese el caso de que no se encuentran alineados los intereses, probablemente los trabajadores dejarán de luchar por los propósitos comunes. Al respecto se toma lo siguiente: “la visión se debe convertir en parte de la cultura empresarial y es, a la vez, esta misma cultura la que añadirá valores propios, adicionales, mediante la creación de visiones que apoyan a la principal” (Römer, 1994, Pág. 75).

Por último, la visión de una empresa debe trazar el rumbo a seguir de la organización, destacando las ventajas que tienen las estrategias fijadas en comparación con las de otras

empresas. De la misma manera, la visión está formulada para inspirar a los empleados a seguir las estrategias de la empresa para la cual laboran, y es sumamente importante que esa visión esté redactada de tal manera que pueda ser entendida por todos los públicos de la organización.

2.4.2 Misión

Consiste en una definición un tanto más explícita que la visión. La misión habla de la razón de ser de la empresa y de los esfuerzos concretos que debe realizar una organización para conseguir sus objetivos. Al igual que la visión, debe ser breve y concisa, a fin de ser recordada y entendida por todos los miembros de la organización.

La misión suele estar expresada en un texto breve, en el cual (con variaciones) se incluyen consideraciones sobre su propósito, sus productos, clientes y mercados, el estilo de acción, su responsabilidad con diversos grupos relacionados, sus valores y líneas estratégicas mayores (Antonorsi, 1995, Pág. 31)

De esta manera se puede decir que en la misión de toda empresa, se reconocen las ventajas competitivas de la misma, ya que especifica a qué se dedica dicha empresa y define el papel que juega ante un entorno constantemente cambiante. Es así como las misiones de las empresas varían de unas a otras porque obviamente los valores y la cultura corporativa que conforman a cada organización, son distintos.

Es por esta razón que es esencial formular de la forma más concreta posible la misión de una empresa, ya que es el medio interno para diferenciar a la organización del resto de las que se dedican a prestar los mismos servicios o a ofrecer los mismos productos. Además, le da sentido acerca del por qué es importante que la empresa funcione satisfactoriamente dentro de una sociedad y funciona como guía en su acción, para mantener el rumbo fijado por la visión.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 La Electricidad como Servicio

El Servicio Eléctrico en el territorio nacional cumple con los objetivos de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica, y se rige en su actuación por lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico aprobado en Gaceta Oficial en diciembre de 2001, en donde se establece que el Estado venezolano velará para que todas las actividades que constituyen el servicio eléctrico se realicen bajo los principios de equilibrio económico, confiabilidad, eficiencia, calidad, equidad, solidaridad, no-discriminación y transparencia, a los fines de garantizar un suministro de electricidad al menor costo posible y con la calidad requerida por los usuarios.

Las actividades que constituyen el servicio eléctrico deberán ser realizadas considerando el uso racional y eficiente de los recursos, la utilización de fuentes alternas de energía, la debida ordenación territorial, la preservación del medio ambiente y la protección de los derechos de los usuarios.

Asimismo declara como servicio público las actividades que constituyen el servicio eléctrico (ver anexo A), así como la utilidad pública e interés social de las obras directamente afectas a la prestación del servicio eléctrico en el territorio nacional.

Estas actividades son las siguientes:

Generación:

La actividad de Generación consiste en la producción de energía eléctrica mediante el uso de fuentes de energía, ya sea con agua (hidroelectricidad), y con combustibles

(termoelectricidad). En Venezuela existen varias centrales generadoras de energía, de las cuales se podrían nombrar a Gurí, Macagua, Caruachi, Tacoa, Planta Centro, como las más importantes.

Transmisión:

La actividad de Transmisión consiste en el transporte de grandes bloques de energía desde los centros de generación hasta los centros de consumos, es decir ciudades o pueblos. Existe una gran red de transmisión en el país que transporta energía desde el oriente del país hasta el centro, en donde existe el mayor consumo de energía.

Distribución:

La actividad de distribución consiste, como su nombre lo indica, en la distribución y entrega de energía a los usuarios finales, es decir, a las industrias, comercios y hogares esparcidos en el territorio nacional.

Comercialización:

La actividad de comercialización corresponde a la venta de la energía que se entrega a los usuarios, es decir, lectura, facturación y recaudación de la energía consumida.

3.2 La Electricidad de Caracas

3.2.1 Historia de La Electricidad de Caracas

El nacimiento de una de las industrias más importantes del país, se le debe al ingeniero Ricardo Zuluaga, quien con tan solo veintiocho años de edad se convirtió en el pionero de la industria eléctrica en Venezuela. “Hojeando una revista científica que refería a una exposición internacional de electricidad inaugurada en Frankfurt (Alemania), le surgió la idea del negocio tan buscado desde su graduación”. (Revista CIER número 27, 1999, pág. 22)

Para el ingeniero Zuluaga fue muy difícil incursionar en este negocio debido a que el servicio eléctrico era muy novedoso, tanto para los clientes como para los inversionistas, y podía suscitar desconfianza entre ellos. Sin embargo, su perseverancia lo llevó a ubicar en las aguas del río Guaire el lugar ideal para su anhelado proyecto y a convencer a los inversionistas potenciales. El 12 de noviembre de 1898 la empresa comienza a funcionar “en los sitios de: El Encantado y Los Naranjos, para utilizar y vender la energía eléctrica de acuerdo con las concesiones y derechos que para ello tiene la compañía” (Revista CIER Nro. 27, 1999, Pág. 22).

El nacimiento de la industria eléctrica en Venezuela fue sumamente importante ya que:

El proceso industrial del país que estaba retrasado con respecto a otros países del mundo, adquirió nuevas perspectivas: se expandieron los sistemas de comunicación de la ciudad, se comenzaron a celebrar espectáculos nocturnos, los proyectos sobre servicios públicos pudieron transformarse en realidad

(El Cable, Edición Especial 100 años, Capítulo 2)

Como consecuencia del rápido crecimiento demográfico e industrial, la demanda de energía eléctrica se incrementó en gran medida, por lo que se tuvo que construir una tercera planta ubicada en un sitio llamado La Lira en el curso del río Guaire, la cual entró en funcionamiento en 1911.

Las primeras tres plantas (El Encantado, Los Naranjos y La Lira), “dejaron de prestar servicio en el año 1957” (Revista El Cable, Edición Especial 100 años, Capítulo 3)

En 1924, la empresa empieza a estudiar la posibilidad de construir una planta de generación a base de combustible con la finalidad de evitar la dependencia total de la generación hidráulica. Es así como en 1925 entra en funcionamiento la planta Ricardo Zuluaga ubicada en el Litoral Central y que actualmente se conserva como museo de La Electricidad de Caracas. Posteriormente “entre los años 50 y 70, se construyen las plantas de Arrecife, Tacoa, Convento y Carlos Augusto Machado” (Revista CIER Nro. 27, 1999, Pág.22).

La Atención de Reclamos a los Clientes, uno de los servicios más importantes que actualmente La Electricidad continúa prestando, se inicia en 1951 “con la ayuda de camionetas equipadas con unidades móviles de radiotransmisores que permitían reparar las averías o fallas que se presentaran en el sistema y comunicarse de forma inmediata” (El Cable, Edición Especial 100 años, Capítulo 9).

En 1960 pasan a ser patrimonio de La Electricidad de Caracas, la mayoría de las acciones de la empresa C.A. Luz Eléctrica de Venezuela, propiedad de American & Foreign Power, ganando de esta manera la División de San Felipe, la cual en 1970 pasó a ser la C.A. Luz Eléctrica de Yaracuy (CALEY), que presta servicio en la ciudad de San Felipe en el Estado Yaracuy.

Siguiendo la evolución de esta importante empresa, “cabe destacar que entre los años 1970 y 74 La Electricidad de Caracas abrió las puertas de sus Oficinas Comerciales en La Colonia Tovar, Caricuao, Urbanización Caribe, Centro Comercial Concreta, El Cafetal y El Valle, para un total de 25 agencias para atender los trámites de servicio de los suscriptores” (Revista El Cable, Edición Especial 100 años, Capítulo 14)

En lo que respecta a la calidad del ambiente laboral dentro de la empresa:

En 1987 se empezó paulatinamente un proceso de planificación de la información referente al uso de las herramientas de la calidad y del trabajo en equipo, con el objeto de que en cada área de La Electricidad se detectaran y ejecutaran las posibilidades de mejora, eliminando los errores y defectos en sus procesos productivos, administrativos y de apoyo, así como el mantenimiento de un clima organizacional sano (Revista El Cable, Edición Especial 100 años, Capítulo 17)

Con el objetivo de lograr una visión global del ciclo comercial y una mejor toma de decisiones con respecto a las actividades de contratación del servicio, lectura de medidores, facturación y cobro, en 1991 se inició el proceso de desarrollo del Sistema de Gestión Comercial el cual se implantó en 1994. Según, la revista CIER en su edición Nro. 27, La Electricidad de Caracas ganó para este mismo año, una licitación internacional promovida por MARAVEN, para

la construcción de una planta de generación de electricidad y producción de vapor para servir a la Refinería de Cardón (GENEVAPCA), la cual entró en servicio en 1995 y constituye la primera en operar bajo esta modalidad.

Ya para 1997, la empresa contaba con más de un millón de clientes, y para este mismo año, La Electricidad de Caracas inició un importante proceso de transformación impulsado básicamente por dos requerimientos: la tendencia hacia la globalización y el Proyecto de Ley Orgánica del Sector Eléctrico.

En cuanto al proceso de transformación ante la globalización, puede decirse que éste empezó a partir de la década de los 80 con la diversificación y ampliación del negocio, así como con la inversión en el área de telecomunicaciones.

Se hacía necesario entonces adaptar la estructura de la empresa a esta tendencia de globalización y se crea de esta manera una empresa que agrupara todos los negocios no regulados y en 1997 la Corporación EDC, S.A.C.A. pasa a ser una empresa hermana de La Electricidad de Caracas, S.A.C.A. “quedando así completamente separado el negocio de servicio público de electricidad del resto de las empresas que participan en las áreas de energía suministro y tratamiento del agua, telecomunicaciones, hidrocarburos, manufactura, servicios” (Revista CIER Nro. 27, 1999, Pág. 23)

Por otro lado, también para el año 1997 La Electricidad de Caracas comienza otro proceso de transformación, pero en este caso, fue organizacional e impulsado por la reforma del sector eléctrico contemplada en el Proyecto de Ley Orgánica. Al respecto la Revista CIER Nro. 27 dice que: La Electricidad de Caracas, S.A.C.A. siguiendo los lineamientos de la Gaceta Oficial Nro. 36.085 del 13 de noviembre de 1996, Decreto Nro. 1.558 del 30 de octubre de 1996 y según lo estipulado en el Proyecto de Ley Orgánica del Servicio Eléctrico; los cuales establecen: Las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización deberán separarse como Unidades de Negocio claramente diferenciadas. Actualmente éstas son las áreas de trabajo de La

Electricidad de Caracas, las cuales se encuentran bajo el mando de vicepresidentes, quienes les reportan a la Gerencia General. (Ver anexo B).

Otro acontecimiento importante para la empresa, que también suscita importantes cambios dentro de la misma, fue cuando en el año 2000 AES Corporation adquiere un poco más de la mitad de las acciones de La Electricidad de Caracas:

El 28 de abril de 2000, AES Corporation (AES) ofreció comprar un 51% de las acciones en circulación por \$0,57 cada una. AES completó la adquisición de la Compañía el 8 de junio de 2000, lo cual representó la compra del 87% aproximadamente de las acciones comunes, por medio de la cual AES asumió el control de la C.A Electricidad de Caracas y sus Compañías Filiales, el 1 de julio de 2000 (Energía Vital Memorias 2002, Pág.08)

3.2.2 Misión, Visión y Cultura de La Electricidad de Caracas

La revista Energía Vital Memoria 2002 de La Electricidad de Caracas, comunica la misión y visión de la empresa de la siguiente manera:

3.2.2.1 Misión

La Electricidad de Caracas es una empresa privada filial de Corporación AES, dedicada a proveer el mejor servicio eléctrico y comprometida a responder las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas, contribuyendo a elevar la calidad de vida de la sociedad venezolana.

3.2.2.2 Visión

Aspiramos ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente como líder innovadora, proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnología excelentes, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano. (Energía Vital Memoria 2002, Pág. 03)

“La esencia de la cultura corporativa de AES está en el compromiso con un conjunto de principios compartidos. Estos principios describen cómo la gente de AES desea comportarse... ”
(www.edc-ven.com)

Tales principios están claramente explicados en La revista El Cable número 56 año 2004:

Integridad:

Actuamos íntegramente. Honramos nuestros compromisos. Nuestra meta es que las cosas que decimos y hacemos, en todas partes, sean siempre consistentes.

Equidad:

Tratamos a nuestra gente, clientes, socios, proveedores, accionistas al gobierno y a las comunidades donde operamos, con equidad.

Responsabilidad Social:

Actuamos desde la creencia de que tenemos la responsabilidad de estar involucrados en proyectos que proporcionen beneficios sociales. El primero de todos es proveer servicio eléctrico con un alto grado de seguridad y de confiabilidad, creando fuentes de trabajo y un ambiente más limpio.

Disfrute:

Deseamos que todos nosotros y aquellas personas con quienes interactuamos disfrutemos nuestro trabajo, compartiendo nuestra pasión por el logro de la excelencia en el desempeño, siendo confiables y responsables por nuestras decisiones.” (El Cable, N°56, Febrero-Marzo 2004)

3.3 Pérdidas Eléctricas

Según el “Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas”, volumen I de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) las pérdidas de energía en los sistemas eléctricos son originadas debido a fenómenos físicos, provenientes de la naturaleza del sistema, por las condiciones de la conducción y a la transformación de energía eléctrica.

Las pérdidas se pueden clasificar en Pérdidas Técnicas y en Pérdidas No Técnicas. Las primeras se catalogan según las funciones de los componentes y por las causas que las originan mientras que las pérdidas no técnicas son la diferencia entre el total de las pérdidas del sistema y las pérdidas técnicas calculadas para el mismo.

Por otro lado, la economista Carolina Betancourt en una ponencia realizada en el Taller sobre Pérdidas Eléctricas en Caracas en Marzo 2004, presentado por la Fundación para el Desarrollo del Servicio Eléctrico (Fundelec) describe las pérdidas eléctricas como: “Es la diferencia existente entre la disponibilidad de energía, a la entrada del sistema de transmisión o distribución, y el consumo de energía por parte de los usuarios finales”. De igual manera define los tipos de pérdidas eléctricas de la siguiente manera:

- Técnicas son aquellas asociadas al sistema de transporte (Transmisión y Distribución) como por ejemplo las producidas por disipación de calor en las líneas, entre otras.
- No Técnicas son las asociadas a la red de distribución, y se refieren a la energía no facturada por:
 - la existencia de conexiones ilegales (robos),
 - problemas de facturación relacionados con la no actualización de la base de datos comercial de la empresa,
 - estimación de los consumos a determinados grupos de clientes por falta de medidores, entre otros.

3.3.1 Pérdidas Técnicas

“Las pérdidas técnicas constituyen la energía que se disipa y que no puede ser aprovechada de ninguna manera”. (“Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas”, 1993, Pág. 2)

Este tipo de pérdidas pueden ser calculadas a partir de las Pérdidas de Potencia. Esta información incluye la descripción de la red y las características de la carga. Normalmente es de gran volumen y no suele estar disponible en las empresas, razón por la cual es muy difícil hacer la estimación de las mismas.

Las pérdidas técnicas se dividen en:

- Pérdidas asociadas con la variación de la demanda (Pérdidas en Carga): Son aquellas que se encuentran relacionadas con las corrientes que circulan por los elementos del sistema (efecto Joule).
- Pérdidas cuyo valor es aproximadamente independiente de la carga del sistema (Pérdidas en Vacío): Dependen principalmente de la variación de la tensión, mas no de la variación de demanda. Este tipo de Pérdidas ocurren en los transformadores y máquinas eléctricas. Se debe a las corrientes de Foucault y ciclos de histéresis producidos por las corrientes de excitación. Adicionalmente se incluyen en esta clase, las pérdidas en las líneas debidas al efecto corona. Debido a que los sistemas eléctricos funcionan con fluctuaciones de tensión relativamente pequeñas, es frecuente considerar las pérdidas de vacío como un valor constante.

3.3.2 Pérdidas No Técnicas

Las Pérdidas No Técnicas no son una pérdida real de energía como las Pérdidas Técnicas. Este tipo de pérdidas son de carácter monetario, porque nacen a partir de energía utilizada por algún consumidor, pero la empresa no recibe ningún tipo de remuneración por el servicio. Las Pérdidas no Técnicas se obtienen calculando la diferencia entre la energía entregada a los usuarios y la energía facturada por la empresa.

La problemática de las pérdidas no técnicas radica en que la empresa no es capaz de llevar registros exactos de la energía suministrada a sus consumidores por diversas razones, y esto se traduce en pérdidas para la organización. Desde un punto de vista macroeconómico, las Pérdidas no Técnicas representan un costo monetario para la empresa, pero es el consumidor final quien las asume al final porque parte de estas pérdidas son transferidas a los clientes de la compañía en la facturación mensuales.

Existe una clasificación de Pérdidas no Técnicas para poder observar sus causas y las acciones de control correspondientes. El “Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas” volumen I de la OLADE las clasifica de la siguiente manera:

3.3.2.1 Clasificación Según sus Causas

3.3.2.1.1 Consumo de usuarios no suscriptores o contrabando:

Abarca principalmente la conexión directa de usuarios a una red de servicio eléctrico sin tener suscrito un contrato de consumo de energía con la empresa. De igual manera incluye a aquellos que una vez desconectados por la empresa, se reconectan sin autorización. Estos usuarios no suscritos no tienen medición de la energía que consumen.

3.3.2.1.2 Error en la contabilización de energía (suscriptores con contador):

Son todos aquellos errores de medición de contadores, lectura y facturación de suscriptores, excluyendo los casos de alteración de dichos equipos.

3.3.2.1.3 Error en consumo estimado (suscriptores sin contador):

Son todos aquellos usuarios que por diversas razones se facturan por medio de una estimación del consumo.

3.3.2.1.4 Fraude o Hurto (por parte de los suscriptores):

Comprende todos los casos en los cuales el usuario, siendo suscriptor de la empresa, altera los medidores o toma directamente la energía

3.3.2.1.5 Error en consumo propio de las empresas:

Corresponde a la no contabilización de energía consumida por la empresa encargada de la distribución. Incluye el consumo no medido en equipos auxiliares en subestaciones, alumbrado público, etc.

3.3.2.2 Clasificación por su Relación con las Actividades Administrativas de la Empresa

3.3.2.2.1 Registro de consumos:

Es un proceso mediante el cual la empresa de electricidad obtiene un valor estimado de la energía entregada a cada usuario durante un período de tiempo determinado (facturación).

Si la energía entregada a un suscriptor no se mide de forma precisa, o si es mal registrada en el archivo correspondiente, su valor no puede ser recaudado adecuadamente. Esta energía no facturada representa una pérdida de carácter financiera para la empresa denominada: pérdida en el proceso de registro.

Igualmente en muchos casos las compañías de suministro eléctrico establecen tarifas fijas para aquellos usuarios de consumo reducido, en vez de medir la energía proporcionada, por lo que hace evidente que la precisión de este método es muy baja.

El proceso de registro se compone de dos partes: la lectura de medidores y los valores leídos que se convierten en valores de energía, utilizando constantes de proporcionalidad de los medidores y las relaciones de transformación de los transformadores de medida (proceso interno que realiza el transformador en sí).

De esta energía, una parte corresponde a instalaciones con contador y otra a instalaciones sin contador:

- **Usuarios sin Medidor:**
 - Conexiones ilegales o contrabando: son todas aquellas conexiones que se hacen directamente al sistema sin establecer contratos con la empresa.
 - Errores de estimación de consumos: debido a que existen usuarios con un consumo marginal, la empresa hace estimaciones en vez de mediciones. Esto puede subestimar el consumo de estos usuarios.
 - Error en estimación de consumos propios no medidos: las empresas deberían estimar sus consumos a través de mediciones muy precisas. La empresa puede tener graves errores en sus estimaciones financieras si existe ausencia de este tipo de cálculos.

- Errores por instalaciones provisionales: cuando se realizan instalaciones provisionales o existe un retraso en la instalación del contador puede producir errores en el registro.
- **Usuarios con medidor:**
 - Fraude: se considera fraude todas aquellas alteraciones realizadas a los medidores o la modificación ilegal de las conexiones.
 - Errores en medición del consumo: este tipo de errores se pueden producir por descalibración natural o accidental del contador, daño del contador o una instalación defectuosa del mismo.
 - Errores en procedimiento administrativo del registro de consumo: estos errores son los causados por equivocaciones en el registro de consumos, no relacionados con la medición.

3.3.2.2.2 Facturación:

Una vez realizados los registros de energía, se proceden a facturarlos. Para que este proceso sea completo, se hace necesario que la información de los usuarios sea precisa, pues de lo contrario la facturación será errada tanto en energía que no se cobra como en una tarifa incorrecta al consumidor final. Esta energía no cobrada se traduce en pérdidas por facturación para la empresa.

Entre las más significativas se pueden mencionar:

- Mala información sobre usuarios: está asociada con toda aquella información errónea de los suscriptores tanto de tarifa, información del contador y del transformador asociado al usuario.
- Mal uso de la información: existen una serie de causas que pueden considerarse pérdidas potenciales para la empresa como: la mala facturación, poco control de errores de facturación ante reclamos, ausencia el seguimiento de irregularidades de facturación, control sobre las tarifas especiales y retardo en la facturación.

3.3.2.2.3 Recaudación:

Posterior a la facturación, se realiza la recaudación de cobros. Por lo tanto se presentan pérdidas en el proceso de recaudación, debido a que no todo el costo de energía facturada finalmente es recaudado. Este problema se debe principalmente a:

- Facturas no pagadas: en este rubro entran las cuentas que no son enviadas a los clientes, usuarios sin capacidad de pago y deficiencia en el control de cuentas por cobrar.
- Facturas pagadas: a pesar de que las cuentas se hayan pagado pueden existir igualmente pérdidas por robo o pérdida de dinero y por pagos no acreditados al usuario.

Cabe destacar que el punto 2.1 se refiere a las pérdidas que se miden en unidades de energía, los puntos 2.2 y 2.3 hacen referencia estrictamente a Pérdidas Financieras para la empresa expresadas en bolívares.

(...) las pérdidas no técnicas están íntimamente relacionadas con procesos administrativos dentro de la empresa de energía. Por esta razón, el proceso de control de pérdidas no técnicas involucra principalmente medidas de tipo organizacional, tendientes a mejorar el manejo de información dentro de la empresa y los procesos de control y auditoría. (“Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas”, 1993, Pág. 3-6)

3.4 Situación Actual de las Pérdidas Eléctricas a Nivel Nacional

El señor V. Mendible (comunicación personal, 12 de noviembre, 2003) Director de Distribución del Distrito Este de La Electricidad de Caracas señala:

Las pérdidas nacionales están por el orden de 27 y 28%, lo que significa que la capacidad instalada termoeléctrica en Venezuela, está por el orden de unos veinticinco mil gigavatios hora. Esto equivale a estar alimentando siempre las pérdidas nacionales que están por el orden de unos veintidós mil gigavatios hora. Es decir, toda la capacidad de producción del parque termoeléctrico instalado en Venezuela está alimentando las pérdidas nacionales

Esta situación nos indica que las empresas del sector eléctrico deben enfrentar una importante problemática ya que la producción de energía termoeléctrica es prácticamente proporcional al índice de pérdidas nacionales, lo cual hace de esta situación un problema de índole de Estado. Por esta razón las empresas del sector eléctrico y el Ministerio de Energía y Minas están trabajando entre otras cosas, en la elaboración de una reglamentación que defina como delito los robos de electricidad, de manera que se pueda sancionar a quienes incurran en esta falta, ya que actualmente los robos de electricidad no se tipifican como delito en la legislación venezolana. Hasta ahora se cuenta con una resolución que permite penalizar a quien se detecte hurtando electricidad, y esta penalización consiste en que se debe cancelar un monto equivalente a sus últimos 12 meses de consumo facturado.

Como se puede observar en el anexo número 3, los números indican que además del 15% de pérdidas eléctricas registrado en el país, existe una merma del combustible utilizado para la producción de energía.

Las declaraciones del Vicepresidente de la Cámara Venezolana de la Industria Eléctrica (CAVEINEL), C. Pérez Mibelli (comunicación personal, 2 de diciembre, 2003) apoyan esta afirmación:

Adicionalmente hay una pérdida para el país, porque los niveles de pérdidas del país son tan altos que prácticamente nosotros tenemos un parque de generación térmico que consume combustible en buena parte de gas, pero también diesel y ese consumo de combustible es necesario para mantener esos niveles de pérdidas, de manera que el problema es bastante complejo, pero hay un impacto económico desde el punto de vista del país, de la empresa y finalmente de los usuarios.

Hoy en día la situación más grave que enfrenta el sector eléctrico en cuanto a las pérdidas no técnicas, es el robo de transformadores de baja tensión, desmantelamiento de los tramos de las líneas de distribución, cables y varillas de cobre para aterramientos, lo cual se traduce en interrupción y baja calidad del servicio eléctrico. Las pérdidas por este concepto alcanzan 6.500 millones de bolívares y los principales afectados son todos los consumidores del servicio.

Debido a la situación socio-económica por la que atraviesa actualmente el país, en los últimos años se ha incrementado el número de invasiones a terrenos desocupados, lo que agrava las circunstancias del sector. Estas construcciones ilegales se caracterizan principalmente por generar robos de electricidad entre otros servicios.

El robo de energía eléctrica se realiza a través de unos cables que instalan directamente de los postes (conexiones ilegales) y esto afecta directamente a los usuarios formales que deben pagar un servicio más costoso y menos confiable, ya que dichas conexiones afectan los equipos del sistema. Al respecto C. Pérez Mibelli (comunicación personal, 2 de diciembre, 2003), Vicepresidente de CAVEINEL, expresó:

(...) Es un cúmulo de problemas, que no tiene una sola arista sino que tiene muchas cosas que en definitiva causa un perjuicio económico tanto a la empresa como al país como al resto de los usuarios que sí pagan el servicio, porque en el fondo se ven afectados por una mala manipulación de equipos no autorizados que genera problemas de todo tipo y puede causar hasta muertes, incendios (...)

En una declaración hecha por Jackeline Faría, presidente de Hidrocapital, al periódico El Universal expresa: “con este tipo de actividades ilícitas por parte de manos inescrupulosas van directamente en perjuicio de la inversión para la mejora de los servicios públicos que hoy en día prestamos”. (Salas, Gritos de auxilio contra vandalismo, 6 de noviembre de 2003) Esta declaración fue dada a los medios en el marco de una rueda de prensa hecha por las principales cámaras y empresas venezolanas de servicios públicos, con el objetivo de hacer un llamado tanto a la colectividad como a los organismos competentes para buscar las estrategias necesarias e impedir las acciones vandálicas que se están llevando a cabo en el territorio nacional y que en comparación con el año pasado han registrado un aumento alarmante con pérdidas que superan los 12.8 millardos en lo que va de año.

De acuerdo con las cifras publicadas por CAVEINEL (ver anexo C), el nivel de pérdidas eléctricas en el país se ha incrementado de manera alarmante en los últimos años. En el gráfico presentado, se muestran los porcentajes de pérdidas para los años 1999, 2000, 2001 y 2002 para cada una de las empresas eléctricas, incluyendo el sistema eléctrico nacional.

Como se puede observar en el gráfico, ELECAR (incluye EDC, ELEGUA y CALEV) es una de las empresas eléctricas que registra el menor porcentaje de pérdidas, exceptuando a EDELCA. Cabe destacar que las pérdidas no técnicas son mayores en el área de distribución y EDELCA es una empresa que actúa en generación y transmisión.

3.5 Situación Actual de La Electricidad de Caracas con Respecto a las Pérdidas Eléctricas No Técnicas

La Electricidad de Caracas, filial de AES Corporation, registró pérdida neta de 25.600 millones de bolívars en el primer trimestre del año 2003, lo que representa la disminución de 25% respecto al mismo lapso del año pasado.

Sumando el porcentaje de pérdidas técnicas y no técnicas La Electricidad de Caracas registra un total de 17%, de los cuales el 8% son pérdidas técnicas y lo restante se atribuye a las pérdidas no técnicas. Las tarifas eléctricas son reguladas por el Ministerio de Energía y Minas conjuntamente con el Ministerio de La Producción y El Comercio, en las mismas se establecen un porcentaje de pérdidas acreditadas que depende del servicio que presta cada empresa. En el pliego tarifario vigente para la Electricidad de Caracas se estableció un porcentaje de pérdidas, incluyendo técnicas y no técnicas, hasta de un doce por ciento (12%), por lo tanto en el caso de que el porcentaje de pérdidas sea mayor al establecido, la empresa asume dichas pérdidas de su rentabilidad. Es principalmente por este motivo que la compañía realiza todas las acciones para que dicho valor no sea mayor.

En relación con este problema J. Olivares (comunicación personal, 11 de noviembre, 2003), indicó que:

Los valores que tenemos están relativamente lejos de esto. Se ha logrado hacer un giro. El problema que había con las pérdidas era que la pendiente fuera de esta forma (crecimiento continuo) y hemos logrado quebrar la pendiente, lo cual es muy bueno, pero todavía estamos lejos de lo que nos acredita la tarifa.

Para La EDC, el problema de pérdidas técnicas no es muy representativo y es por ello que sus esfuerzos se concentran en el control y reducción de pérdidas no técnicas. P. Rodríguez (comunicación personal, 5 de noviembre, 2003), Gerente Técnico de la empresa nicaragüense Multiconsult y compañía limitada, comentó: “EDC trabaja muy bien sinceramente en la parte de pérdidas técnicas, tiene muy bien calculadas sus pérdidas y las ha controlado muy bien, por eso es una de las empresas en Venezuela que tiene un bajo nivel de pérdidas.”

El robo de electricidad se ha hecho una constante de la informalidad. En La Electricidad de Caracas las pérdidas a causa del robo de energía, de cables y de luminarias, así como por la destrucción de tanquillas y otros equipos, en los últimos tiempos, ha adquirido grandes magnitudes, a tal punto que para el año 2002 las pérdidas por este concepto representaron la mitad de las inversiones que hizo esta empresa. Por concepto de este tipo de robos la empresa recibe un promedio de 3 a 6 llamadas diarias en las cuales se denuncian hurto de equipos eléctricos, lo que trae como consecuencia el aumento de los índices de inseguridad, ya que muchas veces las calles de Caracas se quedan a oscuras. Otra de las consecuencias de estas manipulaciones irregulares son las fluctuaciones de voltaje y una desmejora en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

Para La Electricidad de Caracas la reposición del material robado representa una pérdida de más de 631 millones de bolívares para el cierre del año 2003, un 30% mayor a la cifra obtenida el año anterior. Por esta razón los esfuerzos por la reducción de este tipo de pérdidas se encuentran entre los diez puntos más importantes de la empresa a nivel gerencial.

Otra vertiente de las pérdidas eléctricas no técnicas de la empresa, son los errores de facturación a lo cual el Ing. V. Mendible (comunicación personal, 12 de noviembre, 2003) hizo referencia en La Electricidad de Caracas:

También hemos tenido un pequeño o poco índice de cobranza. Hay medidores que están por el orden del 80, 90%, pero hay medidores que están por el 70% (...) El índice de cobranza es que de 100% que yo mando a la calle a cobrar esa energía no facturada, normalmente se recupera el 70 u 80%.

Esta declaración da a entender que existe un 20% o casi un 30% de energía no facturada, que se traduce como pérdidas para la compañía.

En el año 2002, La Electricidad de Caracas experimentó un cambio en el Ciclo Comercial, que es el sistema con el que se lleva la facturación y control de clientes. J. Dupouy (comunicación personal, 29 de noviembre, 2003), dijo al respecto: “siempre que ocurre un cambio en este sistema, hay alguna desestabilización de clientes que a lo mejor se quedan por fuera de la base de datos, pero esas son cosas momentáneas (...)”. Al quedar por fuera de la base de datos los clientes continúan haciendo uso del servicio sin que la empresa reciba pago alguno.

Por todo lo expuesto anteriormente puede decirse que esta problemática no sólo involucra a la empresa sino a toda la comunidad, la cual debe participar activamente en denunciar actos de vandalismo en las zonas donde habitan. Así mismo los trabajadores de La Electricidad de Caracas deben estar conscientes que son gestores de este proceso y que al reportar irregularidades estarán contribuyendo a una mejora en la calidad del servicio. En el Manual Latinoamericano y del Caribe para el Control de Pérdidas Eléctricas se afirma que el control de pérdidas eléctricas no técnicas debe gestionarse a través de medidas que involucren a la organización, de manera de optimizar el proceso de información dentro de la misma, ya que el nivel de pérdidas ha sido considerado como uno de los indicadores más significativos del desempeño de una compañía eléctrica.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia comunicacional que apoye el inicio de un programa de cambio organizacional para reducir las pérdidas eléctricas no-técnicas. Caso: La Electricidad de Caracas.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación para definir de la mejor manera posible el problema de pérdidas eléctricas no-técnicas presente en La Electricidad de Caracas.
- Describir al personal el problema en cuanto a pérdidas eléctricas no técnicas en La Electricidad de Caracas para lograr su disminución.
- Proponer un mecanismo de medición de resultados que permitan comprobar el buen funcionamiento de la estrategia comunicacional.

4.2 Tipo de Investigación y Diseño

El tipo de investigación en que se inscribe el estudio, es *exploratoria*, ya que:

Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado o reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que, precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos de que dispone el investigador resultan insuficientes como para entender un trabajo más profundo.

(Carlos Sabino, El proceso de investigación, Pág. 60)

El diseño de la investigación es *no experimental*, ya que se va a trabajar en un ambiente en el que no se realizará ningún tipo de manipulación, sino que nos limitaremos a registrar los avances y fases que siga el desarrollo del proceso.

Tomando en cuenta lo establecido por el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social, esta investigación se clasifica de la siguiente manera:

Según su propósito, la presente investigación se clasifica como *Aplicada*, ya que tiene como objetivo general la resolución de un problema específico.

Según su alcance temporal, es *transversal*, ya que analiza una situación en un momento dado o en un período de tiempo relativamente corto.

Según sus fuentes, esta investigación es *mixta*, ya que se tomarán en cuenta datos producidos por la fuente original, en este caso la Electricidad de Caracas, así como otros elementos que han recopilado información de terceros.

Es una *investigación de campo* ya que se observará un ambiente en específico, a partir del cual se comenzarán a resolver problemas.

4.3 Operacionalización de Variables

4.3.1 Operacionalización de las Variables de las Entrevistas de Expertos en Electricidad

Instrumento I: Entrevista no estructurada a expertos en electricidad

Población I: Expertos en Electricidad

Muestra I: La muestra es no probabilística ya que los especialistas en el tema han sido escogidos a juicio de los investigadores, ya que conocen a profundidad el tema que se está trabajando (Pérdidas Eléctricas No Técnicas) y la mayoría trabaja para La Electricidad de Caracas, que es la empresa a la que se le está proponiendo la estrategia comunicacional.

Los entrevistados fueron:

- Ing. Carlos Pérez Mibelli: Vice-presidente de la Cámara Venezolana de la Industria Eléctrica (CAVEINEL).
- Ing. Raquel Perl: Director de Protección de Ventas de La Electricidad de Caracas
- Ing. Jesús Olivares: Vice-presidente de Distribución de áreas foráneas de La Electricidad de Caracas
- Ing. Víctor Mendible: Director de negocios región este de La Electricidad de Caracas
- Ing. Luis Malavé: Director de negocios de región oeste de La Electricidad de Caracas
- Ing. Ricardo Luy: Director de Precios y Regulación de La Electricidad de Caracas
- Ing. Juan Dupouy: Vice-presidente de Transmisión de La Electricidad de Caracas
- Ing. Patricia Rodríguez: Gerente Técnico de la empresa nicaragüense Muticonsult y compañía limitada
- Ing. Antonio Martínez: Director de Gestión Comercial de La Electricidad de Caracas
- Lic. Judith González: Directora del área de Recursos Humanos de La Electricidad de Caracas.

4.3.2 Procesamiento I

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
Diagnosticar la situación para definir de la mejor manera posible el problema de pérdidas eléctricas no-técnicas presente en La Electricidad de Caracas.	Situación	Pérdidas Técnicas	¿Qué son las pérdidas técnicas? ¿Cómo afectan la calidad del servicio?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
		Pérdidas No-Técnicas	¿Qué son las pérdidas no técnicas? ¿Cómo afectan la calidad del servicio?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
		Problema	¿Cuál es su visión sobre el problema de las pérdidas eléctricas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
		Situación Económica	¿Cómo ve usted la situación de este problema en Venezuela?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
		Gestión	¿Cómo evalúa usted la gestión de la empresa para la disminución de las pérdidas eléctricas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
	Comunicaciones en La Electricidad de Caracas	Comunicación	¿Cómo se dan las comunicaciones internas dentro de La Electricidad de Caracas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
Describir al personal el problema en cuanto a pérdidas eléctricas no técnicas en La Electricidad de Caracas para lograr su disminución.	Sugerencias	Solución	¿Cómo atacan el problema de las pérdidas eléctricas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
		Mensaje	¿Cómo siente usted que deberían comunicarse los problemas de pérdidas eléctricas dentro de La Electricidad de Caracas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas
		Medios	¿En qué medios le gustaría que se comunicaran los problemas de pérdidas eléctricas?	Entrevista No estructurada	Ingenieros electricistas

4.3.3 Operacionalización de las Variables de las Entrevistas de Expertos en Estrategias Comunicacionales

Instrumento II: Entrevista a expertos en estrategias comunicacionales

Población II: Expertos en Estrategia

Muestra II: La muestra es no probabilística ya que los especialistas en el tema han sido escogidos a juicio de los investigadores, ya que son conocedores del área de estrategias comunicacionales y todos son licenciados en Comunicación Social.

Los entrevistados fueron:

- Lic. Max Römer: Director de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello
- Lic. Tiziana Polesel: Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello y Presidenta de Mercaproyectos C.A
- Lic. Josué Fernández: Director de Asuntos corporativos de empresas Cristallex
- Lic. Bernardo Fisher: Gerente Corporativo de comunicaciones externas de CANTV
- Lic. Ramón Chávez: Director de Comunicaciones e Imagen de La Electricidad de Caracas

4.3.4 Procesamiento II

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
Describir al personal en cuanto a pérdidas eléctricas no técnicas en La Electricidad de Caracas para lograr su disminución.	Elementos que se deben contemplar en esta estrategia comunicacional.	Piezas Sugeridas	¿Cuáles son las piezas sugeridas para una estrategia comunicacional de este tipo?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.
		Tiempo	¿En cuánto debe implantarse una estrategia comunicacional?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.
		Canales o Medios	¿Qué medios sugiere para realizar esta estrategia?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.
		Audiencia	¿Cuál cree usted que es la audiencia o segmentos de audiencia que deberíamos contemplar en este tipo de estrategia comunicacional?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.
		Mensaje	¿Cuáles deberían ser las propuestas de este plan?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.
Proponer un mecanismo de medición de resultados que permitan comprobar el buen funcionamiento de la estrategia comunicacional.		Evaluación	¿Cómo debe ser evaluada la estrategia comunicacional dirigida a públicos internos?	Entrevista No estructurada	Licenciados en Comunicación Social.

4.4 Etapas de la Investigación

El proyecto de grado se realizará en tres etapas que tienen como fin cubrir los objetivos específicos de la investigación.

4.4.1 Primera Etapa

En esta primera etapa de la investigación se busca cumplir con el primer objetivo específico, para lo cual se realizarán entrevistas no estructuradas a expertos en electricidad con la finalidad de conocer en profundidad el problema de pérdidas eléctricas no técnicas en La Electricidad de Caracas.

4.4.1.1 Instrumento

Guía de preguntas para expertos en electricidad

- ¿Cuál es su visión sobre el problema de las pérdidas eléctricas?
- Específicamente en su área ¿Cuáles son los planes que utilizan para atacar las pérdidas eléctricas?
- ¿Cómo atacan el problema? ¿Existe alguna separación de pérdidas técnicas y no-técnicas? O ¿es visto como uno sólo?
- ¿Cuál es el proceso para el desarrollo de un plan desde su concepción hasta su implementación?
- ¿A quiénes van dirigidos estos planes?
- Desde el punto de vista monetario ¿Se han evaluado esos planes?
- ¿Involucran a todos sus trabajadores en estos planes? ¿Cómo o qué hacen para involucrarlos, sensibilizarlos y transmitirles que es un problema de todos?
- ¿Manejan estadísticas sobre el problema? Después de la implementación de los planes ¿cuál es la variación de las estadísticas?
- Luego del cambio estructural de esta empresa ¿cómo ha cambiado su posición dentro de la misma? ¿cuál es su visión de este cambio estructural?
- Independientemente de la situación político-económica por la que está atravesando el país ¿cuál ha sido la evolución de las pérdidas eléctricas?
- ¿Cómo afectan las pérdidas eléctricas su área de trabajo o departamento?
- ¿Cómo evalúa usted la gestión de su empresa para la disminución de las pérdidas?

- Hay planes de disminución de pérdidas que han funcionado pero que no se han mantenido en el tiempo ¿Ha estado usted involucrado en alguno de estos planes? ¿Por qué cree que no ha sido constante dicho cambio?
- ¿Podría dar su opinión con respecto a otras empresas? ¿Tomaría algún plan que haya sido efectivo para éstas? ¿Por qué?
- ¿Cómo se dan las comunicaciones internas dentro de La Electricidad de Caracas? ¿Considera usted que estos medios son eficientes?
- Si usted tuviera la potestad de implantar un programa para la disminución de pérdidas eléctricas ¿cómo lo haría?
- ¿Cómo siente usted que deberían comunicarse los problemas de pérdidas eléctricas dentro de La electricidad de Caracas?
- ¿Quién siente usted que es el responsable de comunicar dichos problemas?
- En su opinión ¿qué mensaje debe transmitirse?
- ¿En qué medios le gustaría que se comunicaran los problemas de pérdidas eléctricas? Tanto para transmitirlos como para recibirlos.

4.4.2 Segunda Etapa

En esta etapa se desarrollará una estrategia comunicacional para lo cual se consultará a expertos en el área, quienes expondrán la mejor manera de elaborar la estrategia comunicacional. A partir de las conclusiones generadas por estas entrevistas se definirá el público de La Electricidad de Caracas al que debe estar dirigido el mensaje, el estilo de este mensaje y los medios más adecuados.

Las conclusiones producto de estas entrevistas también permitirán la propuesta de un instrumento de evaluación de las piezas tácticas de la estrategia comunicacional, cubriendo de esta manera el tercer objetivo planteado en esta investigación.

4.4.2.1 Instrumento

Guía de preguntas para expertos en estrategias comunicacionales

- ¿Cómo se planifica la comunicación o una estrategia comunicacional?
- ¿Cuáles son los pasos de una estrategia comunicacional?
- ¿Qué elementos deben integrarse en la planificación?
- ¿Qué es lo más importante en una estrategia comunicacional?
- ¿Cuánto tiempo debe utilizarse para implantar una estrategia?
- ¿Cuáles deberían ser las propuestas de esta planificación?
- ¿Cuál debería ser el orden de las piezas?
- ¿Qué se sugiere para realizar una estrategia exitosa?
- ¿Cuáles son los métodos más adecuados para evaluar una estrategia comunicacional?
- ¿Podría mencionarnos algunos casos famosos de estrategias comunicacionales?
- Por su experiencia ¿cuál es el método más efectivo para la evaluación?

Ambas guías de preguntas para los expertos en estrategias comunicacionales y expertos en electricidad, anteriormente presentadas fueron revisados y validados por tres profesores de la Universidad Católica Andrés Bello:

- Lic. Tiziana Polesel
- Lic. Eugenia Canorea
- Lic. Ramón Chávez

Como parte de esta segunda etapa, se decidió escoger como modelo la estrategia comunicacional de la agencia de publicidad Walter Thompson, propuesta por Père Soler (1997) la cual parte de unos planteamientos publicitarios que responden a cinco preguntas fundamentales referidas a la “estrategia de marca” (Père Soler, Pág. 134-137).

¿DÓNDE ESTAMOS?

En primer lugar se trata de analizar dónde está nuestro producto/servicio, la posición que ocupa dentro del mercado en estos momentos (cualidades del producto, tendencias bursátiles, cambios en el entorno socioeconómico, actitudes hacia nuestra marca, etc.).

¿POR QUÉ ESTAMOS AHÍ?

Se analizan los factores más importantes en el conjunto del marketing o en las tendencias sociales, aquellos factores económicos que contribuyan a la fortaleza o debilidad de la marca.

¿DÓNDE DEBRÍAMOS ESTAR?

En este apartado se deben analizar varios aspectos, entre ellos:

Participación en el mercado: volumen de ventas, beneficios; los objetivos de marketing; dónde podría estar nuestra marca/servicio; se estamos a la defensiva o la ofensiva; cuáles son nuestros objetivos de participación.

Posicionamiento de la marca: lo que la gente debería pensar de nuestra marca en relación a la competencia, características, matices o datos específicos que hacen que los consumidores diferencien unas marcas de otras.

Comportamiento del consumidor y su tratamiento: ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿El que los usuarios usen más? ¿Queremos sólo conservar los usuarios que ya tenemos? ¿Podemos atraer a otros que no conocen nuestra marca/servicio?, etc.

¿QUÉ NOS VA A AYUDAR A ESTAR AHÍ?

Se refiere a lo que se debe cambiar para lograr los objetivos propuestos, qué elementos del conjunto de marketing habrá que cambiar y cómo influir en el comportamiento de la gente: diseño de envase, nueva formulación del producto, distribución, promoción, relaciones públicas, etc.

BRIEFING CREATIVO

En este briefing creativo se resume la estrategia de comunicación. Las fases son las siguientes:

Se hace un breve resumen de por qué estamos haciendo publicidad. No sirve decir que las ventas han bajado sino, por ejemplo, señalar que la gente elige alternativas más baratas porque no se da cuenta de la diferencia de calidad.

Qué queremos que la gente haga después de ver la publicidad: que busque más información, que cambie actitudes, que las refuerce, que aprecie cómo un producto cubre mejor sus necesidades, etc.

Descripción del interlocutor. Ello implica describir de forma exhaustiva al público objetivo. Para ello formularán preguntas del siguiente tipo: ¿qué hacen?; ¿qué piensan?; ¿qué opinan?; ¿por qué es este público y no otro?, prescindiendo de las definiciones tales como “18 a 34 años, clase alta”, que deben incluirse en las características de personalidad y estilos de vida.

¿Cuál es la respuesta “clave” que queremos de la publicidad? Se busca aquí el dato “único” que se quiere que la gente note, sienta o crea como resultados de nuestra comunicación.

¿Qué cualidades pueden apoyar esta respuesta? Puede ser una necesidad emocional o psicológica, una calidad funcional o física clave.

¿Qué aspectos de la personalidad de marca debe expresar la publicidad? A ser posible se recomienda hacerlo en una sola frase. Puede hacerse cambiando la personalidad o reforzándola, según los casos.

Se refiere a las limitaciones de medio o presupuesto. En realidad es analizar si con el presupuesto disponible podemos lograr nuestros objetivos de comunicación.

En cualquier estrategia creativa deben también tenerse en cuenta todos los medios disponibles. Así, una promoción, una política de empresa o unos actos de relaciones públicas, pueden apoyar la campaña y deben por tanto contemplarse.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Matriz de Análisis de Entrevistas a Expertos en Electricidad

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Luis Malavé	Juan Dupouy
Problema	El problema de pérdidas eléctricas es un asunto de toda la empresa y no de una unidad en particular. La parte más difícil de erradicar son los robos de electricidad por la situación del país, por lo que hay que hacer mucha campaña publicitaria para motivar al personal, de manera que sigan actuando en pro de la compañía.	Es un problema en el que todos los empleados deben estar involucrados y se hace necesaria la ayuda institucional, porque las pérdidas eléctricas son una prioridad para La Electricidad de Caracas y se necesita q los empleados sean gestores de la empresa.
Situación Económica	En este país se tiene la mentalidad que los crímenes no se pagan específicamente con cárcel, por eso es que hay que hacer campañas y presionar a las autoridades pertinentes para que le den importancia al crimen eléctrico. En parte este problema tiene una vertiente muy particular donde todos tienen definidos sus derechos y luchan por ellos pero no por sus deberes y obligaciones como el pago por los servicios. Otro punto del aumento de las pérdidas es que por la situación del país los empresarios e industriales tratan de disminuir costos, por ello que se conecten ilegalmente o manipulen los medidores.	

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Luis Malavé	Juan Dupouy
Gestión	La gestión de la empresa ha ido mejorando, en el momento en que empezaron a aumentar las pérdidas se comenzó a trabajar con comités que funcionaban en cada área de la empresa delegando responsabilidades. Esos comités son los encargados de hablar y negociar con la gente que se conecta ilegalmente para tratar de formalizar el compromiso, con la finalidad de mejorar el servicio y poder facturar una cantidad significativa, tratando de hacerlo de una manera rápida y efectiva ya que estos usuarios desean formalizarse.	Se ha revertido la tendencia del aumento de las pérdidas. De igual manera hay que tomar en cuenta el cambio que se hizo en el ciclo comercial para uno más moderno, lo cual ocasionó un poco de inestabilidad, pero es transitorio.
Comunicación	La comunicación interna en las altas gerencias es muy fluida gracias a la gran cantidad de reuniones y comités que se realizan, pero existe un vacío en el medio que hace que los trabajadores sientan que esa información no baja. Con el cambio de estructura se ha incrementado esta comunicación, pero falta el uso de medios nuevos y novedosos, porque no todos los empleados utilizan los correos electrónicos o los leen con poca frecuencia. De igual manera se ha comprobado que por muy novedosas y coloridas que sean las carteleras nuestros empleados no las leen. Por esta razón hemos incrementado los encuentros cara a cara para tratar los temas importantes y permitir el flujo de información, ya que se nota la desmotivación del personal por no sentir retroalimentación.	Principalmente hay que informar a los empleados que el nivel de pérdidas aprobado por el Ministerio y que todo lo que está fuera de este rango implica pérdidas económicas para la compañía. También hay que explicarles lo que son las pérdidas de la forma más sencilla, cómo afectan y qué pueden realizar desde sus áreas de trabajo para disminuirlas. Es necesario darle material que le recuerden y le proporcionen tips de ayuda; tratando de ser lo más sencillo posible ya que se ha demostrado que no todos comprenden el lenguaje técnico que se suele utilizar.
Pérdidas Técnicas		
Pérdidas No Técnicas		Se sabe que en este tipo de pérdidas se encuentran los robos, las manipulaciones de medidores y el área comercial de la empresa. Tomando en cuenta que los barrios de la ciudad agravan el problema.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Luis Malavé	Juan Dupouy
Solución		El reto de la empresa es que sus trabajadores sean duplicadores del mensaje y trabajen dentro de sus posibilidades a mejorar el problema, más que todo aumentando las denuncias de aquellos casos que vean en la calle.
Mensaje		
Medios		Uno de los medios más importantes es la cartelera, ya que hay más certeza que las vean con respecto a los correos electrónicos. Debe haber un respaldo verbal y escrito, con materiales como trípticos, guías e Internet que les permita tener la información fresca. Otro medio son los buzones en los centros de servicios donde la gente puede hacer denuncias anónimamente.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Jesús Olivares	Ricardo Luy
Problema	Las pérdidas eléctricas en la organización han aumentado fuertemente y se debe a factores sociales y económicos por la situación en el país, lo cual hace que los robos se incrementen. A pesar de que La EDC es la mejor de Venezuela, en cuanto a este índice, no es una cifra rentable. Esto se debe a que el Ministerio de Energías y Minas le reconoce un 12% de pérdidas y al estar fuera de este índice se está perdiendo dinero.	El problema de pérdidas eléctricas afecta al sector desde hace mucho tiempo, pero se ha incrementado en los últimos años. Uno de los aspectos más importantes son las cobranzas y su repercusión en el área financiera de las empresas. Es un problema que se une a las deficiencias de cobro de la compañía, sumado con la deuda pública del gobierno con las empresas eléctricas, entre otras. De igual manera, las pérdidas eléctricas no-técnicas se ven afectadas por la cultura de pago del venezolano que piensa que lo merece y no debe pagar por ello.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Jesús Olivares	Ricardo Luy
Situación Económica		Actualmente el porcentaje de pérdidas es altísimo por la situación socio-económica que atraviesa el país: el deterioro económico de la gente, por lo cual disminuye la capacidad de pago de los usuarios.
Gestión	Específicamente en Los Teques y San Felipe se está trabajando con unidades dedicadas al tema de pérdidas, las cuales están haciendo un trabajo simultáneo con los medios de comunicación, con la finalidad de que la gente conozca el problema y consigamos la concientización de la comunidad. En estas zonas también se está haciendo una revisión del área administrativa, para asegurar el cobro de las facturas, lo cual está dando resultados. El cambio que tuvimos del ciclo comercial también afectó fuertemente el área administrativa, pero actualmente se está controlando para obtener ventajas.	Al estar las pérdidas dentro de las diez prioridades de la empresa, se ha trabajado mucho por disminuirlas, y se ha realizado un esfuerzo que se ve reflejado en las cifras de recuperación de pérdidas no-técnicas. Aunque esto no solventa el problema, menos con la cantidad de gente que se suma a la cultura de no pago y prefiere robar energía. La empresa está haciendo un gran esfuerzo, pero es un problema grave que hay que seguir tratando.
Comunicación	Hay que explicar el problema de la manera más sencilla posible para que entiendan lo que significan las pérdidas eléctricas. El flujo de información es muy bueno hasta el nivel de líderes, porque ahí si se leen los correos, carteleros y demás, pero a partir de allí no, por eso se consideran importantes medios más directos y hacer reuniones más frecuentemente.	La comunicación interna se ha tratado de mejorar, difundiendo el mensaje de que cada uno debe estar en la búsqueda de reducción de las pérdidas eléctricas. Debe ser de una manera más directa, no quedarse en las carteleros, sino realizar reuniones frecuentes, talleres, entrevistas, etc. El problema hay que retomarlo desde el punto de vista comunicacional para incentivar que la gente se involucre en el proceso, sobre todo el punto de que el servicio debe ser pagado para que sea de mejor calidad.
Pérdidas Técnicas		Las pérdidas técnicas se producen por el efecto Joule, es un problema de la naturaleza del sistema y es inevitable, ya que son un efecto del calentamiento de los equipos. No se pueden llevar a cero, pero si es posible optimizarlas. Su tratamiento es muy costoso y la relación de costo-beneficio es muy bajo.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Jesús Olivares	Ricardo Luy
Pérdidas No Técnicas		Las pérdidas no técnicas son más fáciles de abordar porque es más económico atacarlas que las técnicas. No son solo atribuibles a los robos y manipulaciones, también están relacionadas con los problemas administrativos de las empresa.
Solución	Es necesario un aspecto muy delicado pero que le duela a la gente como es el elemento económico, destacando que si no se cumplen las metas el nivel compensatorio monetario será menor para todos dentro de la organización.	Los usuarios necesitan saber que para tener un servicio eléctrico que les da mejor calidad de vida es imprescindible el pago del mismo, pues esto permite la sustentabilidad de la empresa al largo plazo.
Mensaje		El primer mensaje debe ser que esto permitirá el saneamiento del sector. También crear una cultura de pago para fomentar la rentabilidad de la empresa, con lo cual se van a ver beneficiados todos los trabajadores, porque todos son responsables de las pérdidas de la compañía.
Medios	La revista el Cable porque la gente la lee, por esta razón puede dedicarse una sección exclusiva al problema de pérdidas eléctricas. Igualmente las reuniones siempre tienen efecto porque la gente se siente más involucrada porque participa.	Las carteleras son un buen medio porque la gente se acerca a leer voluntariamente, en cambio las comunicaciones vía Internet si no llaman la atención no se leen completas y se borran. Internamente El Cable tiene bastante aceptación, por lo que podría utilizarse para informar el problema. Al igual que una página Web interactiva donde la gente pueda participar, opinar, etc.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Víctor Mendible	Patricia González
Problema	Este problema se ha clasificado como un problema de índole de Estado porque los índices se encuentran entre el 27% y 28% a nivel nacional, lo que representa la capacidad instalada termoeléctrica en Venezuela, es decir, el parque termoeléctrico de Venezuela nutre las pérdidas nacionales. Este problema tiene que ver tanto con el bajo índice de cobranza de la empresa como la falta de leyes regulatorias en dicho ámbito. Este tema se ha incrementado en los últimos tiempos por el aumento de las invasiones, lo cual conlleva a conexiones ilegales, sin dejar a un lado que este problema social afecta todo el sector de los servicios públicos. Por eso se considera importante las campañas anti-hurtos donde se explique el riesgo humano que se corre al conectarse ilegalmente a una red, junto con otras series de consecuencias ligadas al sistema y su calidad.	Venezuela es uno de los países con el índice más alto de pérdidas eléctricas en Latinoamérica, se sabe que esto se debe en gran parte a las conexiones ilegales o robos. Los dos puntos más importantes de este problema en el país son la falta de coordinación de los departamentos dentro de las organizaciones y la poca concientización que se tiene del tema tanto interna como externamente de las empresas. En Venezuela los robos vienen dados en todos los sectores sociales, cosa que no sucede en el resto de Latinoamérica donde sólo roba la gente de pocos recursos. Las pérdidas no-técnicas se deben trabajar dentro del área de comercialización, especialmente en facturación. Se sabe que todos conocen el problema, pero las dificultades comienzan cuando no todos los empleados trabajan para solucionarlas, por eso es importante la identificación con la empresa, para que sea un asunto de todos.
Situación Económica		

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Víctor Mendible	Patricia González
Gestión	La Electricidad de Caracas está haciendo un esfuerzo para disminuir las pérdidas, y por esta razón se están realizando una serie de talleres de concientización, business review, entre otros. El Ciclo comercial de la empresa está trabajando para lograr que las pérdidas no-técnicas en esta área sean cero. Igualmente se trata de lograr que todos los empleados denuncien las irregularidades y robos con la finalidad de seguir disminuyendo estos índices. Además se están realizando campañas educativas sobre el tema.	Se que ha creado un área de reducción de pérdidas, pero no se considera que haya interrelación con el resto de las unidades, específicamente el área comercial.
Comunicación	Se debe aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores y fomentar las comunicaciones con la comunidad para realizar un trabajo global.	Es necesario informar a todo el personal, porque no está involucrado directamente en qué es lo que sucede en cuanto a pérdidas, especialmente en el área comercial, hay que hacerlo de una manera muy discreta y delicada para no herir susceptibilidades. El contacto directo siempre es importante y más funcional que la impersonalidad. Todo lo tratado en las reuniones debe complementarse con las carteleras y todo tipo de material que recuerden a la gente el problema.
Pérdidas Técnicas		
Pérdidas No Técnicas	La Electricidad de Caracas tiene un 17% de pérdidas, de las cuales cerca del 8% son pérdidas eléctricas no-técnicas. Estas pérdidas se dividen en administrativas y negras. Estas últimas son robos, manipulaciones y sustracción de energía; las administrativas son las relacionadas con las ineficiencias en el área comercial, el cual debería ser cero defectos.	El alto porcentaje de pérdidas no técnicas está centrado en el robo, pero existe otra parte que está relacionada con los procesos administrativos y la falta de coordinación de todas las áreas

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Víctor Mendible	Patricia González
Solución	Atacar la cultura de pago es un aspecto primordial para mejorar nuestra gestión. También es importante lograr que la EDC sea más competitiva con la finalidad de reducir los costos y no tener que elevar las tarifas. De igual manera en el ámbito interno para evitar traspasar ineficiencias entre los departamentos. Incrementar el sentido de pertenencia del personal para reducir las pérdidas, ya que esto permitirá que el problema sea de cada empleado y no de la empresa.	En la parte de pérdidas se debe profundizar en el área comercial, pues se necesita que la gente este consciente del trabajo y de la actualización de los clientes para ir reduciendo los posibles problemas de pérdidas.
Mensaje		
Medios		

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Carlos Pérez Mibelli	Antonio Martínez
Problema	Las pérdidas eléctricas representan un problema cultural del país. En el problema de pérdidas eléctricas, influyen elementos que tienen que ver con la gestión de la empresa, es decir, la empresa debe preocuparse por mejorar el proceso de atención al cliente para conseguir que paguen el servicio y dejen de usarlo de forma fraudulenta. Por otro lado, las autoridades no prestan suficiente apoyo para combatir el robo de energía eléctrica. Así como existe pérdida de energía, La Electricidad de Caracas también pierde, ya que la energía que no se ha facturado, no se puede recuperar por medio de la cobranza de energía, y por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas reconoce cierto porcentaje de pérdidas, y cuando los índices escapan de ese porcentaje, la empresa debe asumir esos costos. También representa grandes pérdidas para el país y finalmente para los usuarios del servicio. El problema de pérdidas eléctricas debería ser tomado en cuenta por toda la empresa, ya que incide en la gestión financiera de la misma y mientras más pérdidas, el impacto financiero será mayor. Por esto es importante que el problema se maneje con una visión integral, de manera que todo el mundo contribuya y colabore por la reducción de las pérdidas eléctricas no técnicas. Es alarmante el crecimiento que se ha registrado en materia de pérdidas eléctricas en los últimos diez años, porque a fin de cuentas los que más sufren las consecuencias son los usuarios que pagan por el servicio.	El problema de las pérdidas debe ser atacado, ya que afecta a todas las empresas que prestan servicio eléctrico, así como a aquellas que prestan otros servicios como agua, servicio telefónico, etc.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Carlos Pérez Mibelli	Antonio Martínez
Situación Económica		La Electricidad de Caracas al ser una empresa de servicios, tiene la obligación de prestar un servicio de calidad a todos sus usuarios, más en estos momentos en que el país está atravesando por una crisis. Pero los usuarios deben retribuirle a la empresa los servicios prestados, pagando por ellos.
Gestión	La Electricidad de Caracas es una de las empresas que prestan servicio eléctrico, que por tradición tiene mayor dedicación a este problema. Es una de las empresas líderes en el combate de las pérdidas eléctricas no técnicas.	Si se compara con el resto de las empresas que prestan servicio eléctrico en el país, La Electricidad de Caracas es la empresa que menos pérdidas tiene, sin embargo, los niveles no son aceptables y se debe seguir trabajando en reducirlas.
Comunicación		
Pérdidas Técnicas		Las pérdidas técnicas son propias del diseño del sistema y son las más costosas ya que para reducirlas se deben hacer grandes inversiones como por ejemplo, cambiar cables de distribución de carga, configurar medidores, etc.
Pérdidas No Técnicas		Se producen por ineficiencia en los procesos administrativos de la empresa, por conexiones ilegales que se realizan a las redes de las empresas de servicios públicos y también están las pérdidas que se generan por la manipulación y mal funcionamiento de los aparatos de medida. Se debe empezar por atacar las pérdidas administrativas ya que son las que están asociadas a sistemas informáticos no adecuados para manejo de todo lo que es proceso de registro, facturación y cobro de las empresas.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Carlos Pérez Mibelli	Antonio Martínez
Solución		Se deben realizar auditorias para revisar y evaluar el funcionamiento de los procesos que se están llevando a cabo. Por otro lado, los medidores se deberían revisar todos los meses o por lo menos cada dos meses dependiendo de cómo sea el ciclo de facturación o lectura de la empresa. Por otro lado, las facturas deben ser elaboradas sin ningún error, para que puedan llegar a su destino en la fecha indicada para que el servicio pueda ser cobrado.
Mensaje		Uno de los principales mensajes que debe darse a los trabajadores de La Electricidad de Caracas es que en la medida que las pérdidas sean menores, los ingresos de la empresa van a ser mayores, lo cual los beneficia a ellos mismos.
Medios	Relaciones cara a cara como talleres, reuniones internas, seminarios, etc. Esto para plantear el problema permitiendo que cada persona participe y aporte ideas nuevas que puedan contribuir a la reducción de las pérdidas eléctricas no técnicas. También es importante la comunicación vía intranet.	Intranet, mails, cartas, pantallas de pasillo u reuniones con los trabajadores.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Judith González	Raquel Perl
Problema	Mientras la pobreza vaya aumentando, y el nivel adquisitivo del venezolano vaya disminuyendo, el problema de pérdidas eléctricas no técnicas aumentará, ya que se hará más común el robo del servicio. La Electricidad de Caracas considera el problema de pérdidas eléctricas, como una prioridad de negocio. Este problema puede afectar en gran medida la captación de ingresos por parte de la empresa, y como consecuencia, del personal que en ella labora.	Toda la empresa debería sentirse responsable por el problema de pérdidas eléctricas no técnicas, ya que es el problema más grave que La electricidad de Caracas debe enfrentar. Los problemas de pérdidas eléctricas no técnicas se deben principalmente a la inestabilidad del ciclo comercial y a la situación política y económica por la que está atravesando el país.
Situación Económica		
Gestión	La Electricidad de Caracas destaca como la empresa que menos índices de pérdidas eléctricas no técnicas registra, ya que existen empresas que tienen un 90% de pérdidas.	Dentro de La Electricidad de Caracas siempre ha existido gente comprometida con la reducción de pérdidas eléctricas no técnicas, es decir, trabajadores encargados de recuperar energía y de mantener niveles óptimos en cuanto a pérdidas.
Comunicación	Dentro de la empresa las comunicaciones se dan escritas cuando son muy formales, también se utiliza El Cable, mails, trípticos, dípticos y en general todo lo que el departamento de comunicaciones hace. También se dan comunicaciones informales ya que por tradición La Electricidad de Caracas siempre ha sido una empresa familiar a pesar de la fusión que hizo con AES.	Se lleva a través de comités que están entrelazados, es decir, todos reciben la información de pérdidas y todos van resolviendo los casos que van encontrando.
Pérdidas Técnicas		
Pérdidas No Técnicas		
Solución		

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Judith González	Raquel Perl
Mensaje	Es necesario explicar de manera sencilla el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas, es decir, decir cómo se producen y cómo afectan la calidad del servicio.	
Medios	Carteleros, comunicados, e-mail, charlas informaciones que se pueden suministrar a través de El cable.	Básicamente se proponen folletos que contengan información sobre pérdidas eléctricas no técnicas para que se les reparta a los trabajadores al inicio de cada reunión. También se considera importante que cada persona antes de iniciar una reunión se tome un tiempo para hablar del problema.

5.2 Matriz de Análisis de Entrevistas a Expertos en Estrategia Comunicacional

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Tiziana Polesel	Max Römer
Elementos		1. Se debe partir de la identidad de la corporación y de los valores culturales de la misma. 2. Identificar qué es lo que se quiere alcanzar con la estrategia que se va a poner en marcha. 3. Novedad en el proceso de comunicación. 4. Planificación de las piezas. 5. Planificación del discurso. 6. Planificación de: gesto, texto y aprendizaje. 7. Tiempo que se pretende emplear para dar a conocer la estrategia. 8. Inversión económica para llevar a cabo la campaña. 9. Resultados obtenidos luego de la aplicación de la estrategia.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Tiziana Polesel	Max Römer
Piezas Sugeridas		Estrategia de medios que se relacionen unos con otros y utilizar los recibos de pago de La Electricidad de Caracas como ayuda para recordarle al público objetivo lo que se les esté planteando con la estrategia.
Evaluación	Se realiza en función de los objetivos, por lo tanto, deben ser medibles. En el caso de esta estrategia, no se dispone de suficiente tiempo como para medir los resultados de la estrategia, por lo tanto, lo que se puede hacer es evaluar la comprensión de la misma. Se puede implementar una evaluación de cada medio utilizado. Las encuestas se pueden tomar en cuenta como instrumentos útiles para evaluar la recordación y comprensión de las piezas.	Se recomienda evaluar con un cuestionario que se aplique luego de implementar la estrategia para avaluar los resultados de la misma.
Tiempo	De dos a tres meses para implantar la campaña.	El tiempo ideal para una estrategia de comunicaciones internas, es de un mes y medio.
Canales o Medios	Antes de establecer los medios que se van a utilizar en la estrategia, es necesario conocer con cuáles se cuenta y cuál es el uso que se le da a cada uno de ellos	
Audiencia		
Objetivos	Es lo primero que se tiene que delimitar antes de empezar con la realización de cualquier tipo de estrategia. Es importante que todos los objetivos que se planteen, puedan medirse con el fin de evaluar el funcionamiento de la estrategia. En el caso de públicos internos, la comunicación de los objetivos no es fácil, ya que entran en juego factores de motivación.	Se deberían poder expresar como si fueran variables, indicadores o ítems para así poderlos evaluar posteriormente. Deben tener base en los elementos que identifican a la organización.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Tiziana Polesel	Max Römer
Mensaje		
Recursos		

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Josué Fernández	Ramón Chávez
Elementos	1. Fuente. 2. Receptor. 3. Canales. 4. Mensajes.	1. Observar para hacer un diagnóstico de la situación con respecto a un tema determinado. 2. Desarrollar temas y objetivos de comunicación que van a responder a la situación detectada, es decir, atacar el problema existente desde el punto de vista de comunicaciones internas. 3. Elegir al público. 4. Elegir cuál o cuáles van a ser los mensajes que van a ayudar a atacar el problema comunicacional. 5. Definir la estrategia. 6. Desarrollo de tácticas para alcanzar los objetivos. Algunas tácticas pueden ser: ruedas de prensa, material POP, etcétera. 7. Cronograma. 8. Definir costos. 9. Evaluación.
Piezas Sugeridas		Como lo que se pretende con esta estrategia es causar impacto, se pueden utilizar como tácticas, reuniones cara a cara, mercadeo directo o mejor dicho interno con los empleados y cosas más innovadoras.

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Josué Fernández	Ramón Chávez
Evaluación	Se recomiendan cuestionarios como medios para evaluar lo que se propone con la estrategia. Se deben escoger los canales más confiables para la medición de resultados.	Encuestas flash, porque tiene que ser algo eficiente que pueda cambiar en el tiempo si el plan no funciona.
Tiempo	A pesar de que es muy difícil prever el tiempo que requiere una estrategia para que arroje resultados, es necesario ponerle un plazo a lo que se está haciendo, y según lo que los resultados de la evaluación indiquen, se establecerán otras etapas en caso de hacer falta.	
Canales o Medios	Se escogen en función de la audiencia.	Luego de una auditoria de medios internos que se hizo en La Electricidad de Caracas se determinó que los medios con mayor recall fueron El Cable, que es una revista interna, la Intranet y las carteleras. A pesar de estos resultados, se recomienda diferenciar la estrategia con una propuesta de tácticas adicionales.
Audiencia	Líderes naturales y líderes formales, ya que si no existe un compromiso por parte del liderazgo con lo que está haciendo, la estrategia no funcionará.	Se considera que los operadores del Centro Integral de Atención al Cliente representan un target interesante, ya que son ellos quienes dan la cara frente a los clientes de la empresa porque todas las quejas y todos los reclamos llegan a través de ellos. Además el Centro Integral de Atención al Cliente surgió motivado por el problema de pérdidas eléctricas no técnicas, por esto, es el público clave para la estrategia comunicacional que se va a realizar en esta oportunidad.
Objetivos	Toda comunicación debe estar echa en función de algo que se pretenda alcanzar y que se pueda evaluar lo que se está alcanzado y en caso de no lograrlo poder ajustarse. Es por esto que deben plantearse unos objetivos claros.	

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Josué Fernández	Ramón Chávez
Mensaje	Debe hacerse en función de los objetivos. Elementos que pueden tomarse en cuenta en el momento de hacer una estrategia de mensaje: 1. Qué es lo que se pretende con los mensajes, ser escuchados, leídos o entendidos. 2. Qué es lo que la audiencia quiere escuchar o en su defecto, cómo lo quieren escuchar. Aquí entran en juego tres posibilidades de mensaje que son: frecuencia, novedad e intensidad, entendida esta última como aquel mensaje que estimula o afecta a más de uno de nuestros sentidos.	
Recursos	Se debe señalar en la planificación de la estrategia comunicacional, cuáles recursos se requieren para llevar a cabo el plan.	

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Bernardo Fischer	
Elementos	1. Problema que se desee transmitir o resolver. 2. Público al que se le necesite transmitir o que requiera que se le resuelva algún problema. 3. Inmediatez. 4. Honestidad	
Piezas Sugeridas	Sistema de comunicación cara a cara para tener el feedback en el mismo momento en el que se trasmita la información.	
Evaluación	Se recomienda como método ideal las encuestas.	

ÍTEMS	ENTREVISTADOS	
	Bernardo Fischer	
Tiempo	La información debe darse rápidamente para evitar conjeturas.	
Canales o Medios	Recomienda distintas vías de comunicación como las impresas, electrónicas y audiovisuales.	
Audiencia		
Objetivos		
Mensaje		
Recursos		

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En función de los objetivos de investigación planteados, y la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a expertos, se puede establecer una relación entre la teoría tratada en el marco teórico y referencial y la información suministrada por los expertos tanto de estrategia comunicacional como en electricidad. A continuación se presentan conclusiones acerca de cada punto tratado en las entrevistas.

6.1 Conclusiones de las Entrevistas Realizadas a Expertos en Electricidad

6.1.1 Problema

Este punto fue tratado por la mayoría de los entrevistados, quienes hicieron énfasis en la gravedad del problema, no solo para La Electricidad de Caracas sino para el sector eléctrico y a su vez para el país. De hecho la Ing. Patricia Rodríguez, consultora internacional del tema, afirma que Venezuela es el primer país con problemas de pérdidas eléctricas en toda Latinoamérica.

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados expusieron su visión sobre las pérdidas, separando las pérdidas técnicas de las no técnicas, resaltando las consecuencias de éstas que involucran el sistema eléctrico, a la empresa, los usuarios, etc.

El problema no se cataloga únicamente como un problema de la empresa, sino que se hace referencia en la mayoría de los casos al mismo como un problema de índole socio-cultural, porque no existe una cultura de pago de servicios públicos y de primera necesidad, además en muchos casos se hace alusión a la misma vivacidad de venezolano o simplemente a la situación económica del país la cual impide que la gente pague estos servicios y lo robe.

Pero este problema también fue visto por los entrevistados como un asunto inherente a la empresa, la cual tiene grandes ineficiencias en el sistema de comercialización o facturación y esto causa una debilidad financiera representativa, sin dejar a un lado, la carencia de coordinación con otras instituciones y las autoridades pertinentes para evitar o disminuir el problema.

Se plantea que no existe una interrelación entre departamentos y mucho menos entre los empleados, el problema no es visto dentro de la empresa como un problema de todos, sino únicamente del departamento encargado de las pérdidas, y se considera que todos deben estar involucrados porque, a pesar de que La Electricidad de Caracas lleva el mejor índice de pérdidas está fuera de los límites permitidos, y esto afecta a todos sus integrantes tanto en imagen como económicamente.

6.1.2 Pérdidas Técnicas

Este punto únicamente fue tratado por uno de los entrevistados, Ing. Ricardo Luy, quien estableció que las pérdidas técnicas se deben al efecto Joule - se deben al calentamiento de los equipamientos- y no se pueden evitar. Este tipo de pérdidas es imposible eliminarlas, pero se pueden optimizar los sistemas de control.

6.1.3 Pérdidas No Técnicas

Por medio de las entrevistas se concluye que son aquellas que no se deben a la naturaleza del sistema., por esta razón es más fácil para las empresas atacarlas, ya que es más económico que las pérdidas técnicas, y el costo-beneficio se ve a más corto plazo.

Los entrevistados explican que las pérdidas eléctricas no técnicas no son causadas únicamente por robos o conexiones ilegales, sino que también se producen por problemas administrativos de la empresa, como por ejemplo comercialización, ya que las empresas no están no están debidamente organizadas y en muchos casos el sistema comercial no muestra la cantidad de energía que debería. En este último punto coinciden la mayoría de los ingenieros,

estableciendo que en esta área las pérdidas deberían ser cero si el ciclo del proceso comercial (contratación, instalación, lectura y facturación) fuera impecable. Este punto tratado es definido como pérdidas administrativas, que difieren de las pérdidas negras, las cuales están constituidas por las conexiones ilegales y la manipulación de los medidores.

6.1.4 Situación del país

El tema de pérdidas eléctricas está altamente influenciado por los problemas socio-económicos que vive el país, afirman los entrevistados, puesto que la gente deja de pagar la electricidad o prefiere realizar conexiones ilegales para reducir costos. Igualmente, afirma el Ing. Luis Malavé, que en este país existe la visión de que los crímenes no se pagan, y por ende, existen tantos problemas y delitos en el país, que el delito eléctrico pasa a segundo plano. Nuevamente abordando este punto se resalta la idea que en Venezuela existe la concepción de un estado paternalista, donde todos tienen derechos y parece que nadie tuviera deberes.

6.1.5 Solución

Entre las soluciones planteadas en las entrevistas está la concientización de los usuarios, referente al punto de cultura de pago, ya que la electricidad es un bien necesario por el cual hay que pagar, y esto repercute directamente en la calidad del servicio y de igual manera en la sustentabilidad de la empresa que les permitirá tener un servicio a corto, mediano y largo plazo.

Otro elemento que se piensa puede ayudar a evitar el problema, es conseguir que los empleados sean repetidores de este problema, ya que no es un problema únicamente empresarial, sino social y cultural.

Por estas razones se propone que el mensaje sea bastante emotivo y que se resalta que es un problema que afecta a todos, especialmente en la parte monetaria. Este último punto sirvió de referencia para destacar nuevamente la importancia del ciclo comercial.

6.1.6 Comunicación

Por medio de las entrevista se puede observar que La Electricidad de Caracas cuenta con diversos mecanismos de información y comunicación, por ejemplo: jornadas, comités, carteleras, página Web, entre muchos otros. Se deja ver que no son considerados totalmente efectivos o eficientes, especialmente las carteleras, las cuales son consideradas como un excelente material de apoyo, porque se tiene la creencia de que la gente no las lee. Bajo esta línea se encuentra la intranet o mensajes por vías electrónica, ya que en primer plano no todos los empleados tienen acceso a la misma y muchos omiten los mensajes transmitidos por esta vía.

En general se coincide en la relevancia de informar acerca de las pérdidas, abarcando desde su definición, ya que muchos no la manejan, hasta tips que puedan ser utilizados para que todos los trabajadores aporten un granito de arena a la solución.

Igualmente, la mayoría de las entrevistadas dirigen importancia al flujo de información y comunicaciones de la empresa, puesto que por diversas razones no en todos los niveles de la empresa llegan los mensajes de la empresa, lo cual crea incertidumbres y rumores.

Por último se recomienda mucho la integración del personal, haciéndolos participar y sentir como parte fundamental del proceso, por medio de comunicaciones novedosas y creativas donde siempre se tome en cuenta a los empleados.

6.1.7 Medios o Canales

Solo dos de un total de ocho entrevistados no se refirieron a este punto. En general los entrevistados coinciden en que para hablarle a los trabajadores de La Electricidad de Caracas en cuanto al problema de las pérdidas eléctricas no técnicas, se debe hacer una comunicación directa, que no necesariamente debería ser cara a cara.

En cuanto al uso de la revista interna El Cable, los entrevistados no coinciden, ya que algunos se muestran a favor, mientras que otros expresan que este medio no sería eficiente para tratar el tema de las pérdidas.

El tema de las carteleras es otro tema en el que difieren los entrevistados, algunos se muestran muy a favor y convencidos de su eficiencia las sugieren muy convencidos, mientras que otros las descartan totalmente alegando que “no todo el mundo las lee” y que muchas veces pasan a convertirse en parte del paisaje y no se toman en cuenta.

6.1.8 Mensaje

El único entrevistado que habló del tema de los mensajes fue el Ing. Ricardo Luy, y habla de la importancia de dejar muy claro que el problema de la pérdidas eléctricas es responsabilidad de todos los trabajadores de La Electricidad de Caracas, ya que si todos trabajan para reducirlas, el servicio cada vez será mejor y además se estará contribuyendo a la rentabilidad de la empresa para la cual trabajan, y en consecuencia, suya.

6.1.9 Gestión

En este caso, todos los entrevistados conversaron acerca de la gestión de La Electricidad de Caracas en cuanto al problema de las pérdidas eléctricas no técnicas.

Todos los entrevistados coincidieron en que La Electricidad de Caracas es la empresa del sector eléctrico que tiene mayor dedicación a este problema, ya que constantemente está implementando planes y estrategias de todo tipo para atacarlas porque el tema de reducción de pérdidas es prioritario para la organización, por lo tanto, se ha ido recuperando paulatinamente de este mal, pero afirman que es necesario continuar trabajando para mejorar cada día más.

Otro punto de coincidencia de los entrevistados, es que debido al aumento de la pobreza y de las invasiones en estos últimos años, el robo de energía eléctrica se ha incrementado y por consiguiente también el índice de pérdidas eléctricas no técnicas.

Otro aspecto interesante del problema que tratan los entrevistados, es el cambio en sistema de facturación que hubo un par de años atrás en La Electricidad de Caracas, y que contribuyó al aumento de pérdidas eléctricas específicamente por problemas de facturación, ya que los trabajadores necesitaron de un período de tiempo para familiarizarse con el sistema.

6.2 Conclusiones de las Entrevistas Realizadas a Expertos en Estrategia Comunicacional

6.2.1 Objetivos

El punto de los objetivos lo tocaron cuatro de los cinco entrevistados. Principalmente todos los entrevistados coinciden en que los objetivos que se plantean, deben ser medibles, ya que de esta manera se facilitará la medición de resultados. En este caso, se podrá saber realmente si la estrategia comunicacional diseñada ha sido exitosa o no.

Otro aspecto que resaltan los entrevistados es que toda estrategia comunicacional, independientemente del público al cual esté dirigida, debe tener como punto de partida objetivos muy bien delimitados para asegurar que la investigación posterior a la aplicación de la estrategia pueda realizarse.

6.2.2 Mensaje

Únicamente dos de los cinco entrevistados se refirieron al mensaje o sugirieron un posible mensaje para la estrategia de comunicaciones internas que se pretende realizar con esta investigación.

Josué Fernández explica también que todo mensaje dentro de una estrategia comunicacional debe contemplar tres elementos fundamentales que son: frecuencia, novedad e intensidad, entendiéndose esta última como “aquel mensaje inesperado que estimula, afecta o impacta en más de uno de nuestros sentidos”.

Por otro lado, al único elemento del mensaje al que hace referencia el Lic. Bernardo Fisher es a la honestidad del contenido de dicho mensaje. Habla de lo importante que es no envolver al público con ardides publicitarios, ya que si se es honesto y se establece una posición clara desde el principio, el mensaje será muy bien recibido.

6.2.3 Canales o Medios

Hubo un solo entrevistado que no tocó este punto. El resto de los entrevistados coincide en que para establecer el canal o el medio a través del cual se va a mostrar el mensaje de la estrategia, debe partirse del público objetivo, es decir, se debe investigar acerca de cuál o cuáles son los medios más o mejor utilizados, bien sean vistos, escuchados, leídos, etc. Esto se debe a que como se está hablando de comunicaciones internas, los medios que se van a utilizar son los medios del público, no los del estratega.

La Lic. Tiziana Polesel habla de la importancia de saber con qué recursos se cuenta, ya que la disponibilidad bien sea de material, presupuesto, etc., va a limitar el campo de selección de medios.

Se considera de gran relevancia la información suministrado por el Lic. Ramón Chávez, ya que al formar parte del equipo de La Electricidad de Caracas, específicamente dentro del área de comunicaciones, conoce muy bien los medios internos más propicios a través de los cuales una estrategia debería comunicarse. Ramón Chávez afirmó que luego de haber realizado una auditoria de medios internos, se llegó a la conclusión de que los medios más utilizados por los empleados de La Electricidad de Caracas, son: El Cable (revista interna), la intranet y las carteleras, y agregó que en el caso de esta investigación, se deberían utilizar otro tipo de medios para lograr una clara diferenciación con el resto de las estrategias internas que La Electricidad de Caracas ha puesto en marcha.

6.2.4 Tiempo

Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de poner un límite en el tiempo, es decir que la estrategia no puede ser aplicada por un tiempo indefinido porque podría correrse el riesgo de perder sentido.

En promedio el tiempo propuesto para la aplicación de este tipo de estrategia, es de dos meses.

Los entrevistados se refieren también a que en este tipo de estrategia la posibilidad de ver los resultados en ese tiempo es muy difícil, por lo que existe la posibilidad de dejar por sentado que no se verán inmediatamente sino a largo plazo.

6.2.5 Elementos

Nuevamente con respecto a este punto se habla de la importancia de la novedad en la comunicación. Sin dejar a un lado la necesidad de dejar un aprendizaje, que está íntimamente relacionado con qué y cómo se está diciendo el mensaje; todo se esto se describe a través de las entrevistas como gesto, texto y aprendizaje. De igual manera elementos como el tiempo, los recursos y el feedback o retorno deben ser considerados al momento de plantear cualquier estrategia.

Se define como imprescindible plantear el problema para poder transmitirlo, resolverlo o manejarlo tomando en cuenta la inmediatez, para su efectividad y honestidad.

6.2.6 Audiencia

Para los entrevistados la audiencia es un elemento vital en las estrategias. Por esta razón se concluye que es necesario atacar a las audiencias críticas y esto se puede lograr por medio de los líderes de grupo, sean estos líderes formales o naturales, para tratar de lograr un efecto cascada, para que el mensaje como consecuencia llegue a todas las audiencias.

6.2.7 Recursos

Únicamente el Lic. Josué Fernández se refirió a este elemento de la estrategia. Explica que es necesario saber desde el principio de la planificación con qué recursos se cuenta y señalar cuáles son los recursos que la estrategia requiere para llevarse a cabo. Tomando en cuenta la parte administrativa de una empresa, es importante formular una estrategia coherente en la que se puedan asignar y poner en orden los recursos de la organización para lograr una situación viable en la que se puedan anticipar posibles cambios en el entorno o cualquier tipo de situación imprevista.

6.2.8 Evaluación

Todos los entrevistados coinciden en que la evaluación de toda estrategia comunicacional de este tipo, debe hacerse en función de los objetivos planteados en un principio. Coinciden también en que el cuestionario o las encuestas, son excelentes elementos para medir el funcionamiento de la estrategia.

La Lic. Tiziana Polesel resalta como punto importante que una “estrategia comunicacional interna, puede medirse perfectamente con la recordación de los mensajes” o sencillamente averiguando mediante el instrumento que se escoja, si el mensaje que se pretende presentar al público se entiende, ya que el tiempo disponible para medir la eficiencia de la estrategia como tal en términos de pérdidas eléctricas en este caso, es muy limitado. Coinciden los entrevistados entonces que lo que se podría hacer con las piezas sería una prueba piloto en la que se busque medir recordación y comprensión del mensaje.

Otro punto que en el coinciden los entrevistados, es que dentro de la estrategia deben estar incluidos los indicadores que permitan medir los resultados del trabajo, y que como en este caso específico no se dispone de tiempo suficiente, debe dejarse preparada una propuesta de medición de resultados a largo plazo, la cual podría presentarse como una encuesta ya que permite una rápida recolección de resultados.

6.2.9 Piezas Sugeridas

El Lic. Max Römer y el Lic. Bernardo Fisher sugirieron piezas en el momento de la entrevista, pero no coincidieron en sus sugerencias. El primero recomienda una estrategia en la que los medios se relacionen unos con otros, es decir, que entre sí mismos se vayan planteando interrogantes y respuestas. Pero por otro lado Bernardo Fisher recomienda un tipo de comunicación cara a cara para facilitar la medición, ya que de esta manera se tiene la posibilidad de saber inmediatamente qué es lo que piensa la gente de la comunicación que se está haciendo. Ramón Chávez, además de recomendar comunicación cara a cara, sugiere que se haga mercadeo directo u otro tipo de tácticas que puedan hacer que la estrategia se diferencie claramente del resto de las implementadas anteriormente.

CAPÍTULO VII

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Siguiendo los lineamientos de la estrategia de la Agencia de Publicidad Walter Thompson:

7.1 ¿Dónde Estamos y Por qué Estamos Ahí?

- La Electricidad de Caracas es la principal empresa eléctrica de la ciudad capital, y una de las más importantes del país.
- A pesar de ser una de las compañías con menores índices de pérdidas, tiene entre sus principales prioridades de negocio, la disminución de sus índices de pérdidas eléctricas, tanto técnicas como no técnicas.
- Las pérdidas eléctricas se han clasificado como un problema de índole de Estado, ya que toda la capacidad de producción del parque termoeléctrico instalado en Venezuela está alimentando las pérdidas eléctricas nacionales.
- Como afirma la Ing. Raquel Perl, el Ministerio de Energía y Minas les reconoce a todas las empresas eléctricas un porcentaje fijo de pérdidas. En el caso de La Electricidad de Caracas se le reconoce un 12%, pero actualmente la empresa posee un porcentaje de pérdidas ubicado entre un 17 y 19%, lo cual se traduce en costos económicos de 631 millones de bolívares (para el cierre del año 2003) que tiene que cubrir la organización, y en problemas de imagen, ya que la compañía es vista tanto interna como externamente como una empresa poco eficiente.
- Las pérdidas eléctricas pueden tener un origen social en vista de la actual situación que vive el país, que lleva a gran número de individuos a robar el servicio y/o materiales. Pero La Electricidad de Caracas admite que ellos son responsables de un importante rango de pérdidas eléctricas no técnicas debido a problemas técnicos en el área de Comercialización.
- Hace tres años aproximadamente, la EDC realizó un cambio en el sistema de facturación. Aparentemente, los empleados tuvieron problemas a la hora de

adecuarse a este nuevo sistema, lo que trajo como consecuencia una desorganización en la base de datos de los suscriptores, que todavía afecta la cobranza del servicio.

7.1.1 Problema actual y Reto Comunicacional

La Electricidad de Caracas presenta un porcentaje de cerca del 9% de pérdidas eléctricas no técnicas.

El reto comunicacional es involucrar a todos los empleados en el proceso de disminución de estas pérdidas eléctricas no técnicas.

7.2 ¿Dónde Podríamos Estar?

La Electricidad de Caracas quiere tener control sobre sus pérdidas eléctricas no técnicas, con la finalidad de disminuir notablemente el porcentaje actual, y con ello adicionalmente bajar los costos administrativos que estas pérdidas implican para la organización.

Para ello se quiere que todos los trabajadores estén conscientes de la importancia de trabajar por la reducción de pérdidas eléctricas no técnicas.

7.3 ¿Cómo Podríamos Llegar Ahí?

Desde el punto de vista comunicacional, se propone la realización de una campaña interna dirigida a lograr:

7.3.1 Objetivo

Comunicar el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas a los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica para involucrarlos en el proceso de reducción de las mismas.

7.3.2 Posicionamiento

Todos los trabajadores de La Electricidad de Caracas son responsables por la disminución de las pérdidas eléctricas no técnicas.

7.4 ¿Qué nos va a Ayudar a Estar Allí?

Los mensajes estarán dirigidos a la siguiente audiencia:

Empleados del Centro de Atención al Cliente, específicamente a los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica (CIAT), el cual se encarga de recibir todas las llamadas que ingresan durante las 24 horas a través del número Mi Contacto 502-00-00.

- El Centro Integral de Atención Telefónica, también conocido como el Contact Center, según palabras del Ing. Miguel Bolinaga, Gerente de Atención al Cliente de La Electricidad de Caracas, “recibe diferentes tipos de servicios: fax, llamadas telefónicas, mensajes de texto, etc.” (comunicación personal. 6 de mayo de 2004) (Ver anexo D)
- El Centro Integral de Atención al Cliente funciona de la siguiente manera: existe un IBR o robot que se encarga de filtrar las llamadas, es decir, las llamadas llegan y a través de una serie de opciones, cada llamada se dirige hacia el operador competente para solventar el problema específico.
- Los encargados de recibir las llamadas son los teleoperadores. El número de estos individuos (aprox. 60) depende de la cantidad de llamadas que se están recibiendo en una hora determinada del día.
- Los operadores se encargan de recibir denuncias de clientes por robo, reclamos, pago, saldos, denuncias por falta de alumbrado público, y en general todo lo que se hace en una oficina comercial se puede hacer a través del Centro Integral de Atención Telefónica.
- Los operadores trabajan en cubículos frente a un computador y cada uno tiene su teléfono por medio del cual reciben las llamadas.
- La mayoría de los teleoperadores son jóvenes estudiantes universitarios.

7.4.1 Target

Jóvenes estudiantes universitarios que trabajan como teleoperadores en el Centro Integral de Atención Telefónica de La Electricidad de Caracas.

7.4.1.1 Descripción Psicográfica

Los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica de La Electricidad de Caracas, además de trabajar, son estudiantes universitarios. Debido a la edad que tienen llevan una vida activa, llena de estímulos muy llamativos y diferentes. Por ser jóvenes, sienten gran atracción por las cosas nuevas y dinámicas, con colores llamativos y que los identifiquen con la empresa en la que laboran. Ganan sueldo mínimo, que les permite asumir algunos gastos. Se sienten atraídos por cualquier tipo de obsequio que tenga alguna utilidad y que les ofrezca la empresa para la cual trabajan.

7.5 Concepto Creativo

En este momento La Electricidad de Caracas se encuentra en la necesidad de resolver con inmediatez sus problemas de pérdidas eléctricas no técnicas. Como una fórmula para apoyar las acciones tomadas o por tomar de La Electricidad de Caracas, se ha decidido comenzar una campaña de comunicación interna para la cual se ha decidido tomar a los teleoperadores como iniciadores de este proyecto.

Como es sabido, este grupo de trabajadores son jóvenes, y por ello se requiere enviarles un mensaje diferente y original, que además, los invite a trabajar ahora y de inmediato en la disminución de las pérdidas. Se quiere, adicionalmente, causar impacto, llamar la atención, romper con los cánones tradicionales de comunicación.

Esta idea dio origen al siguiente concepto creativo:

*En La Electricidad de Caracas
resolvemos las Pérdidas Eléctricas no Técnicas
a la Velocidad de la Luz*

Resolvemos: porque se quiere que todos se sientan involucrados en el proyecto, y que no solo se den respuestas, sino se desean lograr acciones concretas. Por eso, Resolvemos y no respondemos.

A la Velocidad de la Luz da un mensaje de inmediatez, de rapidez, lo que comunica a la audiencia que se requieren acciones ya y ahora. Además, se juega con una analogía referida a una frase relacionada con la industria, lo que genera una conexión inmediata con la empresa y su función en el país.

7.5.1 Los personajes

Basados en este concepto creativo, se desarrollaron tres personajes que dan vida a elementos eléctricos: un bombillo, un cable y un enchufe. Cada una de estas figuras tiene una característica diferenciadora, que se transmite por medio de sus mensajes.

El concepto creativo está desarrollado siguiendo una línea bastante simpática y diferente a lo que posiblemente los empleados están acostumbrados, con la finalidad de lograr ese contraste y diferenciar esta estrategia del resto de los mensajes que se han hecho anteriormente en La Electricidad de Caracas.

Este trío eléctrico conforma un escuadrón de agentes secretos, cada uno con nombre y apellido nacido de un juego de palabras que le brindan a la campaña un aspecto simpático, a través de la conexión del nombre del personaje con el elemento eléctrico correspondiente. Cada personaje tiene su nombre escrito de tal forma que al decirlo de forma unificada se entienda lo obvio: Bom-Billo, Alan-Brito y Mr. Chufe (alias En).

Cada agente tiene un mensaje que lo identifica y resalta una característica técnica. Por esta razón Bom Billo se relaciona con brillante, pues la función de este elemento es iluminar y está asociado con lo que coloquialmente se conoce como buenas ideas. De la misma manera el cable, Alan Brito, que tiene la función real de transmitir corriente eléctrica invita a evitar cortos

circuitos, es decir, en la medida de que el sistema funcione bien se evitarán los problemas y la electricidad fluirá de una manera adecuada dentro de La Electricidad de Caracas.

Finalmente se encuentra Mr. Chufe (alias En) que como elemento eléctrico permite la conexión al sistema eléctrico para que cualquier otro elemento que necesite electricidad funcione. Su mensaje esté dirigido a la continua conexión para que la electricidad y la comunicación fluyan, a través del continuo contacto con el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas.

Esta Campaña busca que los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica perciban que la empresa funciona como un circuito eléctrico, es decir, si falla un elemento no funciona el sistema; por lo tanto, todos los empleados deben trabajar juntos para que este logre el objetivo de la disminución de las pérdidas eléctricas no técnicas. Por este motivo, cada mensaje cierra con la frase “Sólo juntos... Resolvemos a la velocidad de la luz”.

Las piezas de la campaña a desarrollar serán de carácter emocional y racional. Las emocionales pretenden hacer sentir al empleado como el héroe de la empresa y que de esta manera se vea motivado a trabajar por la reducción de las pérdidas eléctricas no técnicas en la medida que pueda hacerlo, a fin de hacerles entender que su trabajo es importante y funcional, tanto para la compañía como para los clientes. Las piezas emocionales buscan “enganchan por el corazón” a los empleados con La Electricidad de Caracas.

Las piezas racionales describirán el problema, posibles soluciones y tips de gran utilidad; con la finalidad de describir en un lenguaje sencillo qué son las pérdidas eléctricas no técnicas.

7.5.2 Medios de Comunicación

Como parte de la estrategia se desarrollarán las siguientes piezas comunicacionales tratando de llevar los mensajes de una manera más directa que los medios utilizados convencionalmente en La Electricidad de Caracas:

- Afiches
- Mousepads

- Tazas
- Franelas
- Tríptico
- Relojes

7.6 Ejecución de la Estrategia Comunicacional

La estrategia comunicacional dirigida a los teleoperadores del Centro Integral de Atención Telefónica tendrá una duración de nueve semanas, y las piezas se distribuirán de la siguiente manera:

7.6.1 Primera Semana

La primera semana, se repartirá en cada turno de trabajo un tríptico que será colocado en el puesto de cada uno de los operadores del Centro Integral de Atención al Cliente. Debido a que no todos los empleados de esta área trabajan en el mismo horario, hay que cuidar que todos reciban el material. Este tríptico se considera la mejor vía para iniciar la campaña, mientras que describe el problema e introduce la línea conceptual y gráfica que caracterizará las piezas subsiguientes:

Texto del tríptico

Tiro: Evitando las Pérdidas a la Velocidad de la Luz. (Logo de La Electricidad de Caracas)

Somos parte del escuadrón de agentes que conforman el circuito eléctrico que enciende la mejor atención en La Electricidad de Caracas.

Únete a este equipo que estamos siempre listos para resolver los problemas de nuestros clientes a la velocidad de la luz.

Nuestra Misión: Disminuir las pérdidas eléctricas no técnicas a su máxima expresión.

Hora de inicio de la Misión: Ahora

Este folleto se autodestruirá en 5 segundos

Retiro: "Qué brillante soy" Bom Billo

Para La Electricidad de Caracas las pérdidas eléctricas no técnicas representaron pérdidas económicas de más de 631 millones de bolívares para el cierre del año 2003. Por esta razón los esfuerzos por la reducción de este tipo de pérdidas se encuentran entre los diez puntos más importantes de nuestra empresa a nivel gerencial.

Pero no debemos ver esta realidad solo como problema gerencial: todos debemos involucrarnos en la solución haciendo de nuestro trabajo el chispazo que hace que funcione el gran circuito que es La Electricidad de Caracas.

Para que te involucres es necesario que sepas en qué consisten estas pérdidas. Por eso, te presentamos este material que hace una pequeña descripción de lo que son las pérdidas eléctricas no técnicas.

Las Pérdidas No Técnicas son de carácter monetario, porque nacen a partir de energía utilizada por algún consumidor, pero La Electricidad de Caracas no recibe ningún pago por ese servicio. Para saber cuánta energía se está perdiendo, debemos calcular la diferencia entre la energía entregada a los usuarios y la energía facturada por la empresa. Esta electricidad no facturada se traduce en pérdidas para nuestra organización.

"Evitemos cortos circuitos" Alan Brito

Según sus causas, las pérdidas no técnicas se clasifican en:

Contrabando:

Es cuando los usuarios se conectan a la red de La Electricidad de Caracas sin un contrato de consumo de energía. Incluye además a aquellas personas que una vez desconectadas por la empresa, se reconectan sin autorización.

Error en la contabilización de energía (clientes con medidor):

Es cuando nuestro equipo técnico no mide con exactitud la cantidad de energía consumida por los usuarios, o si la cantidad de electricidad entregada a un cliente es mal registrada en nuestros archivos. Esta energía no facturada representa una pérdida de carácter financiera para la empresa denominada: pérdida en el proceso de registro.

Error en consumo estimado (clientes sin medidor):

Es cuando se le hace un cálculo promedio a nuestros usuarios sobre la cantidad aproximada de energía consumida.

Fraude o Hurto (por parte de los clientes):

Es cuando los usuarios, siendo suscriptor de La Electricidad de Caracas, alteran los medidores o toma directamente la energía del sistema.

Error en consumo propio de las empresas:

Es cuando La Electricidad de Caracas no contabiliza la energía consumida por ella misma. Incluye el consumo no medido en equipos auxiliares en subestaciones, alumbrado público, etc.

"¡Quédate pegado!" Mister Chufe (alias En)

Imagen del Tríptico

Tiro y Retiro

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

Somos parte del escuadrón de agentes que conforman el circuito eléctrico que enciende la mejor atención en La Electricidad de Caracas.

Únete a este equipo que estamos siempre listos para resolver los problemas de nuestros clientes a la velocidad de la luz.

Nuestra Misión: Disminuir las pérdidas eléctricas no técnicas a su máxima expresión.

Hora de inicio de la Misión: Ahora



Este folleto se autodestruirá en 5 segundos



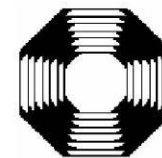
La Electricidad de Caracas
y sus empresas filiales

empresas **AS**

**Evitando
Pérdidas**



**a la
velocidad
de la luz**



La Electricidad de Caracas

"Qué brillante soy"

Bom Billo



Para La Electricidad de Caracas las pérdidas eléctricas no técnicas representaron pérdidas económicas de más de 631 millones de bolívares para el cierre del año 2003. Por esta razón los esfuerzos por la reducción de este tipo de pérdidas se encuentran entre los diez puntos más importantes de nuestra empresa a nivel gerencial.

Pero no debemos ver esta realidad solo como problema gerencial: todos debemos involucrarnos en la solución haciendo de nuestro trabajo el chispazo que hace que funcione el gran circuito que es La Electricidad de Caracas.

Para que te involucres es necesario que sepas en qué consisten estas pérdidas. Por eso, te presentamos este material que hace una pequeña descripción de lo que son las pérdidas eléctricas no técnicas.

Las Pérdidas No Técnicas son de carácter monetario, porque nacen a partir de energía utilizada por algún consumidor, pero La Electricidad de Caracas no recibe ningún pago por ese servicio. Para saber cuánta energía se está perdiendo, debemos calcular la diferencia entre la energía entregada a los usuarios y la energía facturada por la empresa. Esta electricidad no facturada se traduce en pérdidas para nuestra organización.

"Evitemos cortos circuitos"

Alan Brito



Según **sus causas**, las pérdidas no técnicas se clasifican en:

Contrabando:

Es cuando los usuarios se conecta a la red de La Electricidad de Caracas sin un contrato de consumo de energía. Incluye además a aquellas personas que una vez desconectadas por la empresa, se reconectan sin autorización.

Error en la contabilización de energía (clientes con medidor):

Es cuando nuestro equipo técnico no mide con exactitud la cantidad de energía consumida por los usuarios, o si la cantidad de electricidad entregada a un cliente es mal registrada en nuestros archivos. Esta energía no facturada representa una pérdida de carácter financiera para la empresa denominada: pérdida en el proceso de registro.

Error en consumo estimado (clientes sin medidor):

Es cuando se le hace un cálculo promedio a nuestros usuarios sobre la cantidad aproximada de energía consumida.

Fraude o Hurto (por parte de los clientes):

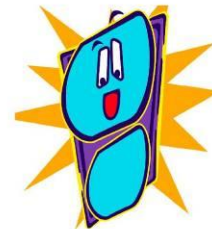
Es cuando los usuarios, siendo suscriptor de La Electricidad de Caracas, alteran los medidores o toma directamente la energía del sistema.

Error en consumo propio de las empresas:

Es cuando La Electricidad de Caracas no contabiliza la energía consumida por ella misma. Incluye el consumo no medido en equipos auxiliares en subestaciones, alumbrado público, etc.

"¡Quédate pegado!"

**Mister Chufe
(alias En)**



7.6.2 Segunda Semana

Durante la segunda semana de ejecución del plan se repartirán hojas volantes y se ubicarán los primeros afiches con carácter emocional en los puntos estratégicos del Centro Integral de Atención Telefónica. Se buscan lugares estratégicos dentro del área para que los afiches sean vistos por los operadores, lo cual facilitará la recordación del mensaje que se transmitió a través del tríptico. Así mismo durante esta semana se les regalará a cada uno de los operadores una franela.

Emocional 1:

Texto de la hoja volante

"Qué brillante soy" Bom Billo

Sólo con tus ideas brillantes es que La Electricidad de Caracas se mantiene encendida.

Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas con una buena idea, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz

La Electricidad de Caracas

Imagen de la hoja volante

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

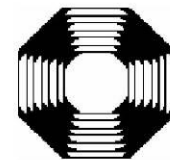
"Qué brillante soy"

Bom Billo

Sólo con tus ideas brillantes es que La Electricidad de Caracas se mantiene encendida.

Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas con una buena idea, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

**Sólo juntos...
Resolvemos
a la velocidad de la luz**



La Electricidad de Caracas

Texto del afiche

Cuando contribuyes a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz

La Electricidad de Caracas

Imagen del afiche

(Por razones de espacio se coloca en la página siguiente)

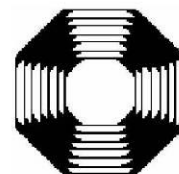


**"Qué
brillante soy"
Bom Billo**

**Cuando ayudas a resolver las
pérdidas eléctricas no técnicas
con una buena idea, estás
colaborando a que seamos una
organización de mejor calidad.**

Sólo juntos...

**Resolvemos
a la velocidad de la luz**



La Electricidad de Caracas

Texto de la franela

"Yo resuelvo a la velocidad de la luz"

¿Y tú?

Bom Billo

Imagen de la franela:

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)



7.6.3 Tercera Semana

La tercera semana contiene un mensaje más racional, al estilo del folleto. Se quiere que los operadores además de sentirse motivados continúen aprendiendo en qué consisten las pérdidas eléctricas no técnicas y qué es lo que podrían hacer para contribuir a solucionar el problema. Se repartirán hojas volantes a cada uno de los teleoperadores del Centro Integral de Atención Telefónica para que puedan ser vistos por el personal.

Texto hoja volante

"Si no atiendes bien a un cliente, este puede conseguir a alguien 'que sí lo atienda bien' y lo conecte al sistema ilegalmente. Así, podemos perder a un cliente y aumentan las pérdidas no técnicas." Bom Billo

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, atendiendo a nuestros clientes como debe ser.

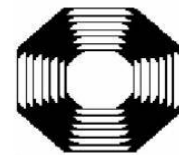
Imagen hoja volante

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)



"Si no atiendes bien a un cliente, este puede conseguir a alguien 'que sí lo atienda bien' y lo conecte al sistema ilegalmente. Así, podemos perder a un cliente y aumentan las pérdidas no técnicas."

Bom Billo



La Electricidad de Caracas

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, atendiendo a nuestros clientes como debe ser.

7.6.4 Cuarta Semana

Concurso 1:

Se considera que para la cuarta semana de la ejecución de la estrategia los operadores ya deben tener una noción de lo que representa el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas y sus posibles soluciones, ya que esta información se les ha ido suministrando durante las tres semanas anteriores. Por lo tanto, se piensa que otra forma de entregar este material, en este caso relojes, sería a través de un concurso en donde se le harán preguntas a los teleoperadores a través de la intranet. (Este es un excelente medio ya que ellos durante su trabajo están frente al computador conectados al sistema de La Electricidad de Caracas.) Si aciertan a las preguntas, reciben el premio. La imagen del reloj es el de uno de los personajes de la campaña (Bom Billo).

Imagen del premio

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)



7.6.5 Quinta Semana

En el transcurso de esta semana se intercambiarán las primeras piezas emocionales y se colocarán otras con el mismo carácter. Asimismo se le entregará a cada uno de los teleoperadores un mousepad que pueden colocar en su puesto de trabajo. De esta manera se continuará reforzando el motivo de esta campaña.

Emocional 2:

Texto del afiche

Cuando contribuyes a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz

La Electricidad de Caracas

Imagen del afiche

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

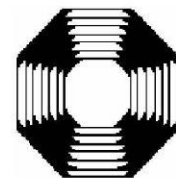
"¡Quédate pegado!"

**Mister Chufe
(Alias En)**



Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas con una buena idea, estás colaborando a que seamos una organización de mejor calidad.

**Sólo juntos...
Resolvemos
a la velocidad de la luz**



La Electricidad de Caracas

Texto de la hoja volante

“Quédate pegado” Mister Chufe (Alias En)

Enchúfate a una nueva forma de trabajar en La Electricidad de Caracas: yo me enchufo, tú te enchufas, todos nos enchufamos... y ayudamos a solucionar.

Cuando contribuyes a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz

La Electricidad de Caracas

Imagen de la hoja volante

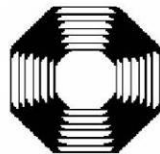
(Por razones de espacio se coloca en la página siguiente)

"¡Quédate pegado!"

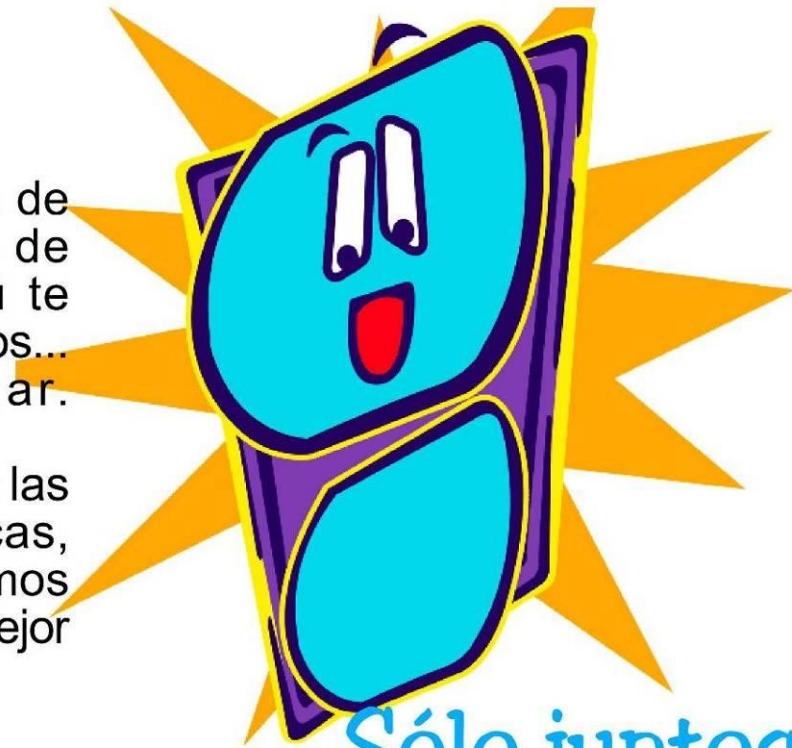
Mister Chufe
(Alias En)

Enchúfate a una nueva forma de trabajar en La Electricidad de Caracas: yo me enchufo, tú te enchufas, todos nos enchufamos... y ayudamos a solucionar.

Cuando contribuyes a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.



La Electricidad de Caracas



**Sólo juntos...
Resolvemos
a la velocidad de la luz**

Texto Mousepad:

"Yo resuelvo a la velocidad de la luz"

¿Y tú?

Bom Billo

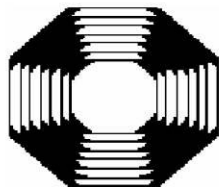
Imagen Mousepad

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

**"Yo resuelvo a
la velocidad de
la luz"**

Bom Billo

¿y tú?



La Electricidad de Caracas

7.6.6 Sexta Semana

Durante estos días se intercambiarán las piezas racionales anteriores por estas para evitar que se pierda el interés y hacer que la campaña sea más dinámica. Durante esta semana se dará a conocer el último personaje de la campaña.

Texto de las hojas volantes

"Las pérdidas eléctricas no técnicas no son solo un problema de robos.

Todos en La Electricidad de Caracas debemos trabajar para evitarlas, como por ejemplo:

- Atendiendo bien a nuestros clientes
- Dando una correcta información
- Reportando rápidamente a la persona adecuada
- Haciendo seguimiento a los problemas"

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, evitando como equipo las pérdidas eléctricas.

Alan Brito

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, evitando como equipo las pérdidas eléctricas.

Imagen de la hoja volante

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

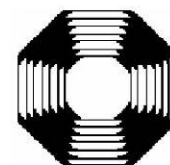


"Las pérdidas eléctricas no técnicas no son solo un problema de robos.

Todos en La Electricidad de Caracas debemos trabajar para evitarlas, como por ejemplo:

- Atendiendo bien a nuestros clientes**
- Dando una correcta información**
- Reportando rápidamente a la persona adecuada**
- Haciendo seguimiento a los problemas"**

Alan Brito



La Electricidad de Caracas

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, evitando como equipo las pérdidas eléctricas.

Texto del afiche

Evitemos cortos circuitos. Alan Brito

Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas con una buena idea, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz

Imagen del afiche

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)



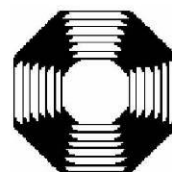
**"Evitemos
cortos
circuitos"**

Alan Brito

**Cuando ayudas a resolver las
pérdidas eléctricas no técnicas
con una buena idea, estás
colaborando a que seamos una
organización de mejor calidad.**

Sólo juntos...

**Resolvemos
a la velocidad de la luz**



La Electricidad de Caracas

7.6.7 Séptima Semana

Se repartirá la última hoja volante, la cual mantiene la misma línea de las anteriores.

Emocional 3:

Texto de la hoja volante

"Evitemos cortos circuitos" Alan Brito

Solo trabajando juntos podemos hacer que La Electricidad de Caracas funcione como un circuito.

Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.

Solo juntos resolvemos a la velocidad de la luz. La Electricidad de Caracas

Imagen de la hoja volante

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

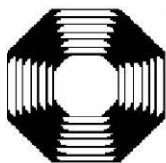
"Evitemos cortos circuitos"

Alan Brito



Solo trabajando juntos podemos hacer que La Electricidad de Caracas funcione como un circuito.

Cuando ayudas a resolver las pérdidas eléctricas no técnicas, estás colaborando a que seamos cada día una organización de mejor calidad.



La Electricidad de Caracas

**Sólo juntos...
Resolvemos
a la velocidad de la luz**

7.6.8 Octava Semana

Se entregarán las últimas hojas volantes. De esta manera se estarían alternando piezas emocionales y racionales lo cual le brinda a la audiencia mensajes que le llegarán tanto a nivel cabeza como a nivel corazón, y se le da dinamismo a la campaña.

Texto de la hoja volante:

"Sintámonos orgullosos de ser parte de La Electricidad de Caracas.

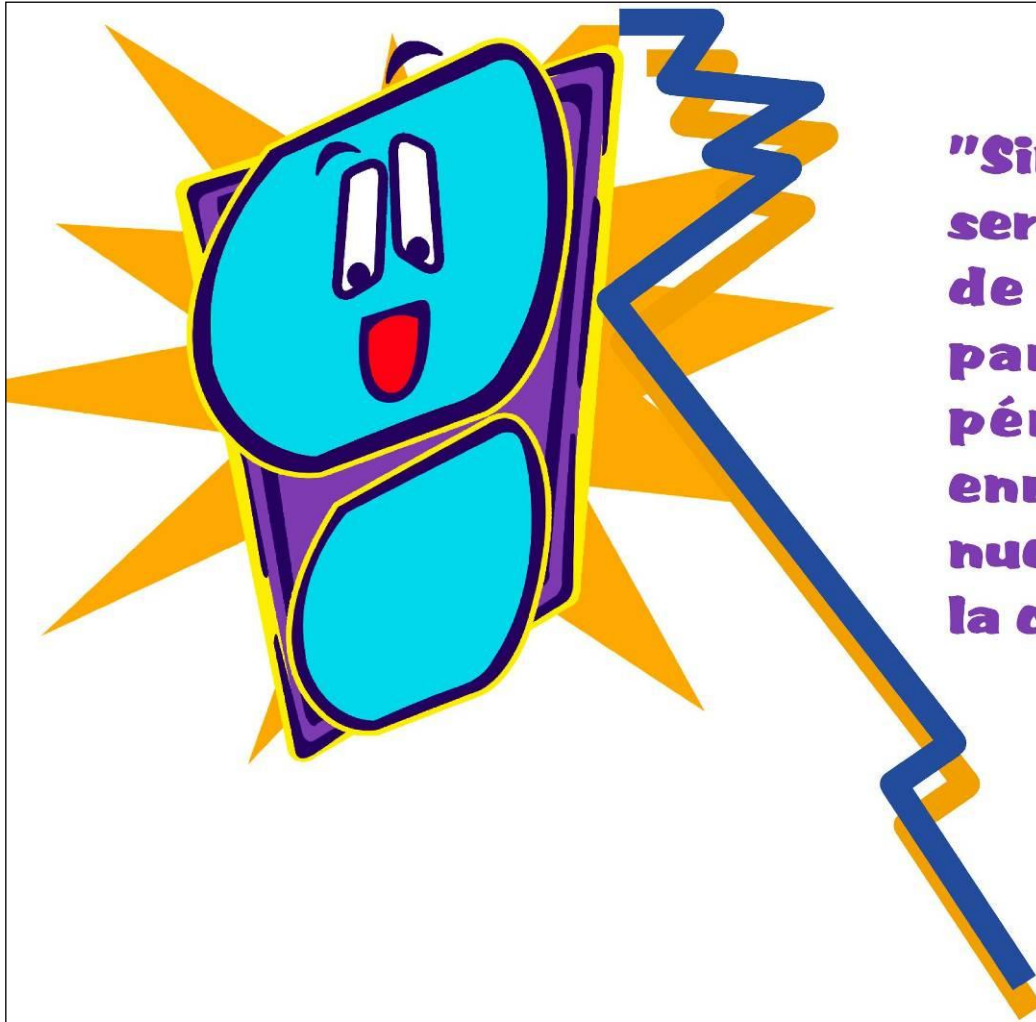
Trabajemos para disminuir nuestras pérdidas no técnicas y enriquecer la imagen que nuestros clientes tienen de la compañía."

Mister Chufe (Alias En)

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, y siéntete orgulloso de trabajar en La Electricidad de Caracas.

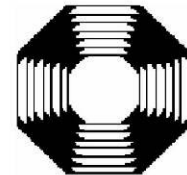
Imagen de la hoja volante

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)



"Sintámonos orgullosos de ser parte de La Electricidad de Caracas. Trabajemos para disminuir nuestras pérdidas no técnicas y enriquecer la imagen que nuestros clientes tienen de la compañía."

**Mister Chufe
(Alias En)**



La Electricidad de Caracas

Trabajemos juntos a la velocidad de la luz, y siéntete orgulloso de trabajar en La Electricidad de Caracas.

7.6.9 Novena Semana

Al ser esta semana la última de la campaña se considera importante realizar un último concurso en el que se prueben los conocimientos de los operadores en materia de pérdidas eléctricas no técnicas. Esto va a permitir comprobar la efectividad de la campaña de una manera diferente y dinámica donde se premiará a los ganadores con una taza de café con el motivo que identifica a la campaña.

Texto del Premio:

"Yo resuelvo a la velocidad de la luz"

¿Y tú?

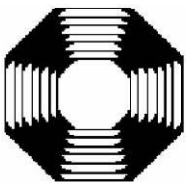
Bom Billo

Imagen del premio

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

**"Yo resuelvo a
la velocidad de
la luz"**

**¿y tú?
Bom Billo**



La Electricidad de Caracas

7.7 Cronograma

A continuación se presenta gráficamente el cronograma de ejecución de la estrategia comunicacional dirigida a los trabajadores del Centro Integral de Atención Telefónica.

Como se observa el cronograma cuenta nueve semanas, las cuales que pueden pautarse en el momento que el estrategia considere apropiado.

Actividad	SEMANA								
	I	II	III	IV	v	VI	VII	VIII	IX
Folleto									
Emocional 1									
Franela									
Racional 1									
Concurso									
Reloj									
Emocional 2									
Mouse Pad									
Racional 2									
Emocional 3									
Racional 3									
Taza									

Nota: En la segunda, quinta y sexta se incluyen afiches y hojas volantes

7.8 Presupuestos

Se le solicitaron a dos empresas que se dedican a la elaboración del material requerido para esta estrategia comunicacional los presupuestos más reales para la realización de las tácticas.

(Por razones de espacio se coloca en la siguiente página)

CCCT Primer Piso, Ofic.104-B, Torre B
 Chuao 1060, Caracas - Venezuela
 Telf: (58212)959-3441 / 959-3650
 Fax: (58212) 959-9860
 Correo :kuerpoactivo@usa.net

RIF: J-002779930-6

CLIENTE: TESIS

Dirección

Fecha: Mayo 20 de 2004

No. De Presupuesto: 0004-TESIS-01

Atención a: Maria Silvia Socorro/Corina Fernandez

Telefono: 0414262-2707

corinaf@telcel.net.ve

Fax:

PRESUPUESTO

Su No. De orden	Nuestro No.de orden	Representante de Ventas	Términos	Plazo de Entrega	
					A convenir
000-1	0004-TESIS-01		5 Días		

Estimados Señores:

Por medio de la presente, tenemos el grato placer de dirigirnos a Ud.(s) con la finalidad de someter a vuestra consideración el siguiente presupuesto de material publicitario.

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Total
Reloj Bombillo troquelado según logo bombillo	60	Bs 27.900,00	Bs 1.674.000,00
<i>15 x 20 - Full color</i>			
Tazas de Ceramica	60	Bs 9.900,00	Bs 594.000,00
<i>Impresión Full Color</i>			
<i>Positivos y Mallas por color</i>	6	Bs 25.000,00	Bs 150.000,00
Mouse Pads	60	Bs 9.800,00	Bs 588.000,00
<i>Impresión Full Color</i>			
Franelas Blancas	60	Bs 16.900,00	Bs 1.014.000,00
<i>Impresión Full Color</i>			
		Subtotal 1	
		I.V.A %	
		TOTAL	Bs 4.020.000,00

ESTE PRESUPUESTO TIENE UNA VALIDEZ DE 3 DIAS

Condiciones de Pago:

50% una vez aceptado el presupuesto y el 50% al momento de entregarse la mercancía.

Favor emitir cheques a nombre de Kuerpo Activo Internacional

Impuesto:

Este presupuesto no incluye IVA (%) el cual será cargado en el momento de la factura.

ELABORADO Y REVISADO POR:

APROBADO POR:

KUERPO ACTIVO INTERNATIONAL

Firma - Cliente Conforme



CLIENTE		CONTACTO	
CLIENTES DE CONTADO		Corina Fernández	
Cliente		Contacto	
J-		+58	+58 963,9120
RIF		Teléfono	Fax
+58 / +58		NIT	+58
Teléfono		Fax	
Venezuela		e-mail	
		Caracas, Miranda	
		Venezuela	
Dirección Fiscal		Dirección Contrato	

PRESUPUESTO. #	
5	- 003457
18/05/2004	
FECHA	
☐ APROBADO	
☐ RECHAZADO	

QTY	COD	DESCRIPCIÓN	PRECIO U	% DCTO.	ALIC.	TOTAL
1		JUEGO DE PRUEBA DE COLOR PARA TENER: 3 AFICHES TAMAÑO 43X30 CM IMPRESOS A FULL COLOR TIRO SOBRE GLASE 150grs. REFILADOS	13,750,00		16,00%	13.750,00
60		TRIPTICOS TAMAÑO CARTA ABIERTOS, IMPRESOS A FULL COLOR TIRO Y RETIRO SOBRE GLASE 150 grs, REFILADOS Y DOBLADOS	2,935,00		16,00%	176.100,00

OBSERVACIONES

TOTAL EXENTO	
TOTAL NO EXENTO	189.850,00
%IVA	16,00
TOTAL	220.226,00

BOLÍVARES
MONEDA

50% APROBACION 50% ENTREGA
CONDICIONES DE PAGO

Av. Luis Roche con Av. Francisco de Miranda, Edif. Humboldt
Locales G y H, Urb. Altamira, Caracs-Venezuela 1060
Telf: +58 (212) 263-9595 / +58 (212) 265-5513
Fax: +58 (212) 267-3446 / www.printanet.net

7.9 Evaluación

Se considera como instrumento más adecuado para la evaluación previa de esta estrategia comunicacional entrevistas en profundidad que deben realizarse a cinco de cada diez teleoperadores del Centro Integral de Atención Telefónica.

7.9.1 Instrumento

Avisos:

Se muestra el titular y se pregunta: ¿Qué te parece? ¿Qué quiere decir?

Se muestra el copy y se invita al operador a que lo lea y se le pregunta: ¿Qué te dice?

Se muestra el slogan y se pregunta: ¿Qué quiere decir?

Personajes:

Se pregunta: ¿Qué te parecen los personajes? ¿Te atraen o no?

Tríptico:

Se muestra el material, se le da un tiempo para que lo lea y se le pregunta: ¿Qué entendiste por pérdidas eléctricas? ¿Qué debes hacer para contribuir a disminuirlas?

En forma de cierre se pregunta: ¿Cuál crees tú que es el mensaje de esta campaña?

7.9.1.1 Operacionalización del instrumento

Objetivo	Indicador	Ítem
Evaluar si existe aceptación o rechazo	Apariencia	¿Qué te parece? ¿Qué te parecen los personajes? ¿Te atraen o no?
Evaluar la comprensión de la campaña	Mensaje	¿Qué entendiste por pérdidas eléctricas? ¿Qué debes hacer para contribuir a disminuirlas? ¿Cuál crees tú que es el mensaje de esta campaña?

CONCLUSIONES

A continuación se presentan una serie de conclusiones que han sido resultado del presente proyecto de investigación realizado como propuesta para La Electricidad de Caracas.

1. Las pérdidas eléctricas en Venezuela representan 30%, lo cual significa que el problema es de tal magnitud, que se ha calificado como un asunto de índole de Estado, ya que estas pérdidas están siendo alimentadas por el parque termoeléctrico nacional.
2. Las pérdidas eléctricas no técnicas representan gastos para las empresas del sector eléctrico de 6.500 millones de bolívares, cantidad destinada básicamente a la reposición del material robado, que es solo una de las tantas vertientes de las pérdidas no técnicas.
 - 2.1. Actualmente las pérdidas eléctricas no técnicas se han incrementado por la difícil situación económica que atraviesan los venezolanos, lo que hace que aumenten los robos de energía y manipulación de medidores.
 - 2.2. De igual manera, existe una cultura de no pago por los servicios públicos, por lo tanto, es un problema que las compañías deben enfrentar para lograr que el monto que representan las pérdidas no técnicas disminuya cada día más.
3. A través de entrevistas a profundidad, realizadas a expertos en la materia, se diagnosticó que las pérdidas eléctricas no técnicas son una de las diez prioridades de negocio de la empresa, razón por la cual La Electricidad de Caracas pone sus mayores esfuerzos para reducirlas. Por un lado, porque representan una pérdida de energía, y por el otro, pérdidas económicas, ya que el Ministerio de Energía y Minas les reconoce un valor del 12% de pérdidas y todo aquello que esté por encima de este porcentaje debe ser cubierto por la empresa.

-
4. Atacar el problema de las pérdidas eléctricas desde el punto de vista técnico acarrea muchos gastos desde el punto de vista económico, debido a que esto implica grandes inversiones para la adquisición de material importando, además están asociadas directamente al sistema eléctrico, lo que dificulta que la compañía sea eficiente en la solución.
 5. Ya que a la empresa se le hace dificultosa la tarea de resolver eficientemente las pérdidas técnicas, debe centrarse en los problemas no técnicos. De aquí que La Electricidad de Caracas centre sus esfuerzos en solucionar el problema atacando los aspectos relacionados con el entorno socio-económico.
 6. Este problema no es únicamente una derivación de la situación por la que actualmente atraviesa el país. La Electricidad de Caracas presenta imperfecciones en ciertos procesos relacionados directamente con la organización, como lo es el caso del área de comercialización.
 7. En un taller de pérdidas eléctricas realizado en Caracas desde el 31 de marzo hasta el 2 de abril de 2004 por Fundelec, la Ing. Patricia Rodríguez, Gerente Técnico de la compañía nicaragüense Multiconsult y Compañía Limitada, afirmó que una de las formas más convenientes de atacar el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas es empezando por la parte interna de la empresa, ya que es una de las soluciones más económicas para las compañías que prestan servicio eléctrico.
 - 7.1. Desde el punto de vista interno de la empresa, una de las opciones para hacerle frente al problema de las pérdidas eléctricas no técnicas es buscar la solución del mismo y apoyarlo desde el punto de vista comunicacional.
 8. En el primer Taller de Pérdidas No Técnicas y Calidad de Servicio realizado por Compañía de Energía Eléctrica de Barquisimeto (Enelbar) en Abril de 2004, se resaltó la necesidad de educar y concientizar a todo el personal con respecto a la importancia de la reducción de las pérdidas no técnicas y su influencia en la estabilidad financiera de las empresas del sector, para lograr el compromiso y la colaboración de todos los trabajadores.

-
9. Las conclusiones derivadas de expertos en la materia llevaron a definir que uno de los focos que generan problemas de pérdidas eléctricas no técnicas es la forma en la cual se reciben y canalizan los problemas de los clientes de La Electricidad de Caracas.
 10. Se decidió tomar como audiencia para la campaña comunicacional interna, a los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica, ya que son ellos quienes se encuentran en continuo contacto con los clientes, por lo que a través de ellos se puede concientizar a los usuarios del servicio de la importancia de pagarlo.
 11. Al ser el personal de toda empresa un recurso importante, se orientó la estrategia a motivar a los operadores del Centro Integral de Atención Telefónica, tratando de hacerle saber que su trabajo, aunque parezca sencillo, es clave y funcional para la empresa.
 12. Se considera importante describir sencillamente en qué consisten las pérdidas eléctricas no técnicas, ya que las conclusiones de las entrevistas a expertos en la materia arrojaron que todos saben que existe el problema, pero no en qué consiste y cómo se puede solucionar.
 13. Se planteó un concepto creativo novedoso que rompe con la formalidad de la comunicación, pero siguiendo la misma línea gráfica de La Electricidad de Caracas, esto con la finalidad de llamar la atención del público meta constituido por jóvenes universitarios quienes se pudieran encontrar atraídos por aquello que encuentren divertido y ameno.
 14. El trabajo de un teleoperador puede ser considerado como monótono, ya que esta persona debe estar sentada largas horas frente a un computador atendiendo llamadas. Por esta razón, se pensaron como piezas tácticas elementos útiles que acompañen el trabajo durante las horas de servicio.
 15. La evaluación para este proyecto debe realizarse a largo plazo, debido a que los resultados del mismo dependen de la disminución del índice de pérdidas no técnicas de la empresa.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones y los hallazgos de la presente investigación se desarrollan a continuación algunas recomendaciones que podrían ser útiles para hacerle seguimiento a la estrategia planteada desde el Departamento de Comunicaciones e Imagen y desde el Departamento de Comercialización de La Electricidad de Caracas.

Al Departamento de Comunicaciones e Imagen de La Electricidad de Caracas:

- Aplicar el instrumento propuesto para la evaluación de las piezas en el marco metodológico al target para verificar que los mensajes son claros y gustan, de manera de realizar, si fuese necesario, la modificación de algún elemento de las piezas antes de aplicarlas.
- Ampliar la gama de personajes de la campaña con la finalidad renovar y ofrecerle al público objetivo nuevas imágenes, para mantener la novedad de la propuesta, a fin de evitar la monotonía.
- Ampliar el material de las etapas de la campaña. Utilizando el mismo concepto creativo se podrían realizar nuevas piezas tácticas haciendo para mantener el mensaje siempre presente en la mente de los teleoperadores.
- Hacer que los supervisores de los teleoperadores del Centro Integral de Atención Telefónica conozcan y apoyen la estrategia con la finalidad de evitar algún tipo de trabas en el flujo del mensaje.
- Trasladar la estrategia a otros públicos dentro de La Electricidad de Caracas haciendo modificaciones al mensaje según el target al que se dirija, para involucrar al total de las áreas de la empresa en el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas.
- Bajo el mismo concepto creativo y haciendo los cambios pertinentes se podría dirigir esta estrategia hacia públicos externos con el objetivo de atacar el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas desde sus dos vertientes, la interna y la externa.

Al Departamento de Comercialización de La Electricidad de Caracas:

- Elaborar una auditoria a largo plazo como mecanismo de control para que el cliente sepa que hubo resultados en cuanto a la reducción de pérdidas eléctricas no técnicas en el área Comercial de La Electricidad de Caracas.
- Hacer un chequeo semestral del sistema comercial para adaptar las piezas y mensajes a las nuevas necesidades del problema de pérdidas no técnicas relacionadas con el departamento.
- Se le recomienda al Centro Integral de Atención Telefónica hacer un seguimiento del trabajo de los teleoperadores luego de haber sido expuestos a las piezas, con la finalidad de conocer si hubo mejoras en la solución de las denuncias que se reciben diariamente.

Fuentes de Información

Bibliográficas

- ANTONORSI, Manuel (1995). Organizaciones en cambio, concepto, recursos, procesos planificados. Caracas: Fundación KOMAD ADENVER.
- COSTA, Joan (2003). Identidad Corporativa. México: Editorial Trillas, Biblioteca Internacional de Comunicación.
- COSTA, J., GARRIDO, F. y PUTMAN, Linda (2002). Comunicación Empresarial. Barcelona: Gestión 2000.com.
- CROSS, Michael (1991). Estructura Empresarial: Cómo adaptar los cambios. Colombia: Legis Editores S.A.
- DEL PULGAR RODRÍGUEZ, Luis (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid: ESIC Editorial.
- DEL ROSARIO, Z., PEÑALOZA, S (2003). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- FIRTH, David (2000). Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio. Colombia: Mac Graw Hill.
- FITA, Jaume (1999). Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión 2000.
- FRENCH, Wendell (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall. Hispanoamericana.
- ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA (1993). Manual Latinoamericano y del Caribe para el control de Pérdidas eléctricas, Volumen I.
- O'SULLIVAN, J (1996). La Comunicación Humana. Grandes Temas Contemporáneos de la Comunicación. Venezuela: Fondo de Publicaciones Fundación Polar-UCAB.
- PIZZOLANTE NEGRON, Italo (1993). Ingeniería de la Imagen. Venezuela: Editorial Pampero.
- PIZZOLANTE NEGRON, Italo (2001) El poder de la comunicación estratégica. Venezuela: Editorial Pizzolante.

- Primer Congreso Internacional de Comunicación Corporativa (1992). Venezuela: Editado por Industrias Pampero.
- RIES, A. y TROUT, J (1989). La Revolución del Marketing: la táctica dicta la estrategia. México: Mc Graw Hill.
- ROBBINS, Stephen (1993). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A.
- RÖMER, Max (1994). Comunicación Global. Reto Gerencial. Venezuela: Ediciones UCAB.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- SOLER, Père (1993). Estrategia de Comunicación en publicidad y relaciones públicas. España: Gestión 2002
- WEIL, Pascale (1992) La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona, Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Hemerográficas

- Edición Especial de los 100 años de La Electricidad de Caracas. (1999). Editada por Gerencia de Comunicaciones Corporativas de La Electricidad de Caracas. Venezuela
- Energía Vital. Memoria 2002. La Electricidad de la Caracas, 2002.
- Revista Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación N° 114. Centro Gumilla, 2° trimestre 2002.

Referencias Hemerográficas del Archivo Hemerográfico del Departamento de Comunicaciones e Imagen de La Electricidad de Caracas

- El Universal: Grito de auxilio contra vandalismo. (María Isabella Salas). Pág. 1-2; 6 de noviembre de 2003. Año XCIV. N° 33.881.
- El Universal: En tres días hurtan dos veces el mismo cableado del Parque del Oeste. (Maria Elisa Espinoza). Pág. 2-10; 9 de septiembre de 2003.
- Ultimas Noticias: El robo de luz será tipificado como delito. (César Contreras Altuve). 25 de mayo de 2003

La Verdad Dpto. Vargas: EDC pierde 120 millones por hurtos de equipos eléctricos.

(Laura de Stefano) Pág. 6, 12 de noviembre de 2003

Ultimas Noticias: Vándalos dejan a oscuras calles y avenidas. (Mabel Sarmiento). Pág.

6, 28 de marzo de 2003.

Tal Cual: EDC reporta pérdidas. Pág.7, 6 de mayo de 2003

Periódico 2001: Alumbrado Público de Caracas víctima del hurto y vandalismo.

(Eucaris Perdomo) Pág. 12. 7 de agosto de 2003.

Electrónicas

La Electricidad de Caracas. Enero 2004

<http://www.edc-ven.com/02c01.html>

<http://www.edc-ven.com/01.html>

Gestiopolis. La Necesidad de un Programa de Comunicación Interna. Febrero 2004.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

C.A Energía Eléctrica de Barquisimeto. Taller de Pérdidas Eléctricas y Calidad de Servicio

<http://www.enelbar.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=464>

GLOSARIO

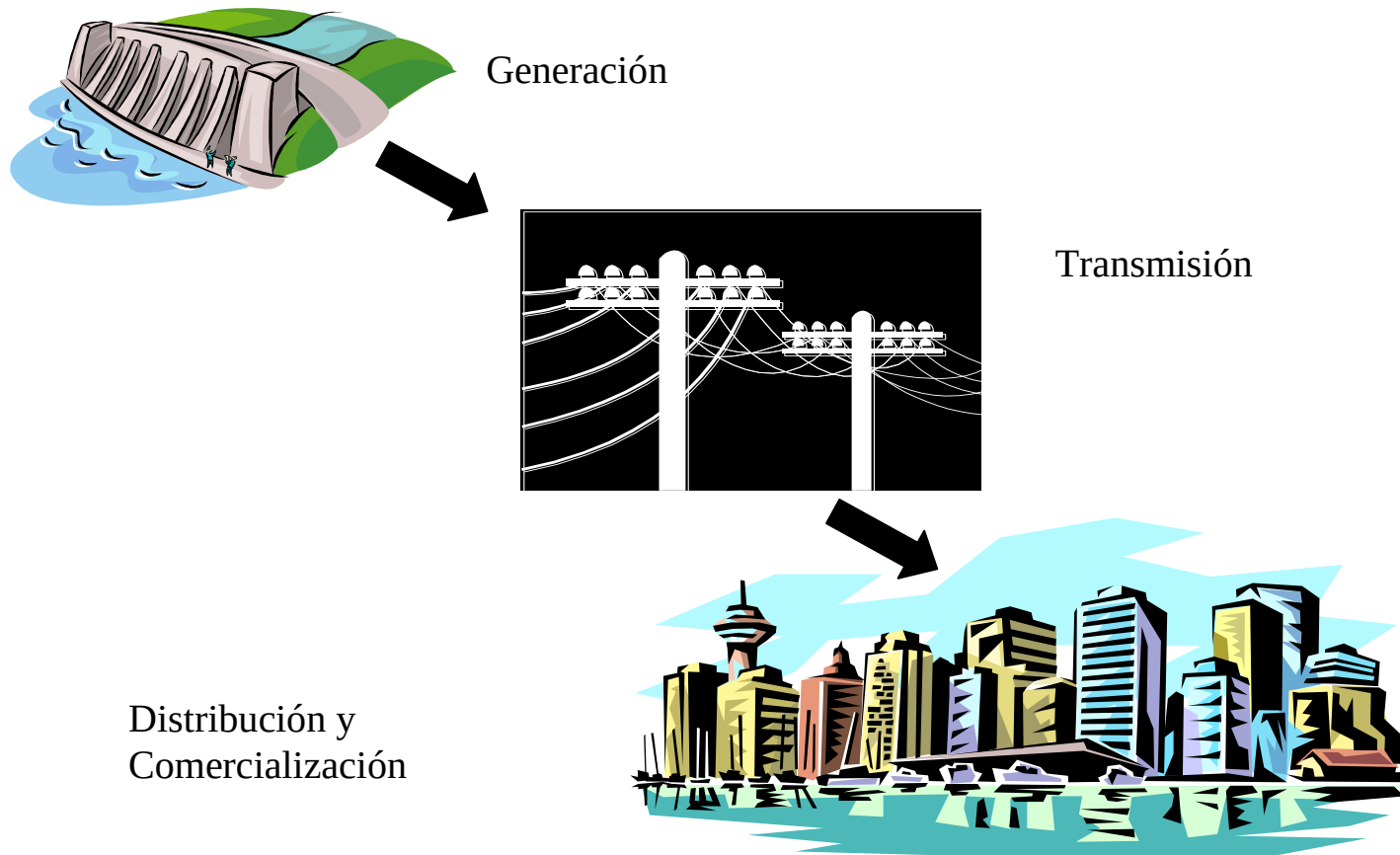
- **Anomalía:** Es todo desperfecto que presente el medidor, sus accesorios o acometidas, no imputables al usuario, que originan una alteración en el correcto registro del consumo de potencia y energía eléctrica.
- **Ciclo de Histéresis:** Es un fenómeno creado por variación del campo magnético, el cual se traduce en una producción de calor.
- **Cliente Ilegal:** Es el usuario ubicado en el área de concesión de una empresa distribuidora, el cual disfruta del servicio eléctrico, pero sin cumplir con los requisitos y deberes que establece el Reglamento de Servicio.
- **Cliente Legal:** Es el usuario ubicado en el área de concesión de una empresa distribuidora, el cual ha suscrito un contrato de servicio con la compañía, cumpliendo con todos los requisitos y deberes que establece el Reglamento de Servicio.
- **Cliente No Regulado:** Es el usuario ubicado en el área de concesión de una empresa distribuidora, cuya demanda es mayor a cinco (5) megavatios (MW), el cual puede obtener el servicio eléctrico, mediante contratación con cualquier agente autorizado por el Regulador (actualmente el MEM). La tarifa es producto de la negociación que realice con el proveedor.
- **Cliente Regulado:** Es el usuario ubicado en el área de concesión de una empresa distribuidora, cuya demanda no es mayor a cinco (5) megavatios (MW), el cual tiene como única opción para obtener el servicio eléctrico, solicitarlo a compañía que atiende dicha zona. Tiene una tarifa regulada establecida por el Ministerio de Energía y Minas.
- **Conexión Ilegal:** Es la unión de las instalaciones de un usuario a la red de distribución de una empresa distribuidora, sin la autorización de la misma.
- **Contador:** Denominado también como “medidor o equipo de medición”. Es el instrumento destinado a la medición de la energía eléctrica en kilovatios-hora (kWh) y de la potencia en kilovoltio-amperio (kVA) o en kilovatios (kW).

- **Corriente de Foucault:** Son las corrientes que se producen por los cambios de los campos magnéticos.
- **Descalibración:** Es cuando un contador o medidor no cumple con los requisitos de aferición o calibración establecidos en la Ley de Metrología, es decir, no mantiene su medición dentro de los rangos de desviación permitidos sobre la medida efectuada.
- **Efecto Corona:** Es una descarga por la ionización del aire que rodea al conductor cuando éste se encuentra energizado. Puede oírse como un zumbido y es visible en la noche como un resplandor violeta.
- **Efecto Joule:** Es un fenómeno que se produce al fluir la corriente de la energía por un conductor energizado, el cual consiste en la disipación de calor.
- **Falla:** Interrupción del servicio eléctrico ocasionada por algún desperfecto en los equipos que conforman el sistema eléctrico.
- **Gigavatio-hora:** Es la unidad de energía vatio-hora multiplicada por 10^9 .
- **Irregularidad:** Es toda alteración al equipo de medición, sus accesorios o acometidas originadas por la manipulación de terceros, produciendo el incorrecto registro de los consumos de potencia y energía eléctrica, consumos en el servicio, así como también las tomas ilegales o los cambios en el uso del servicio que impliquen la aplicación de tarifas diferentes.
- **Medidor:** Ver “Contador”.

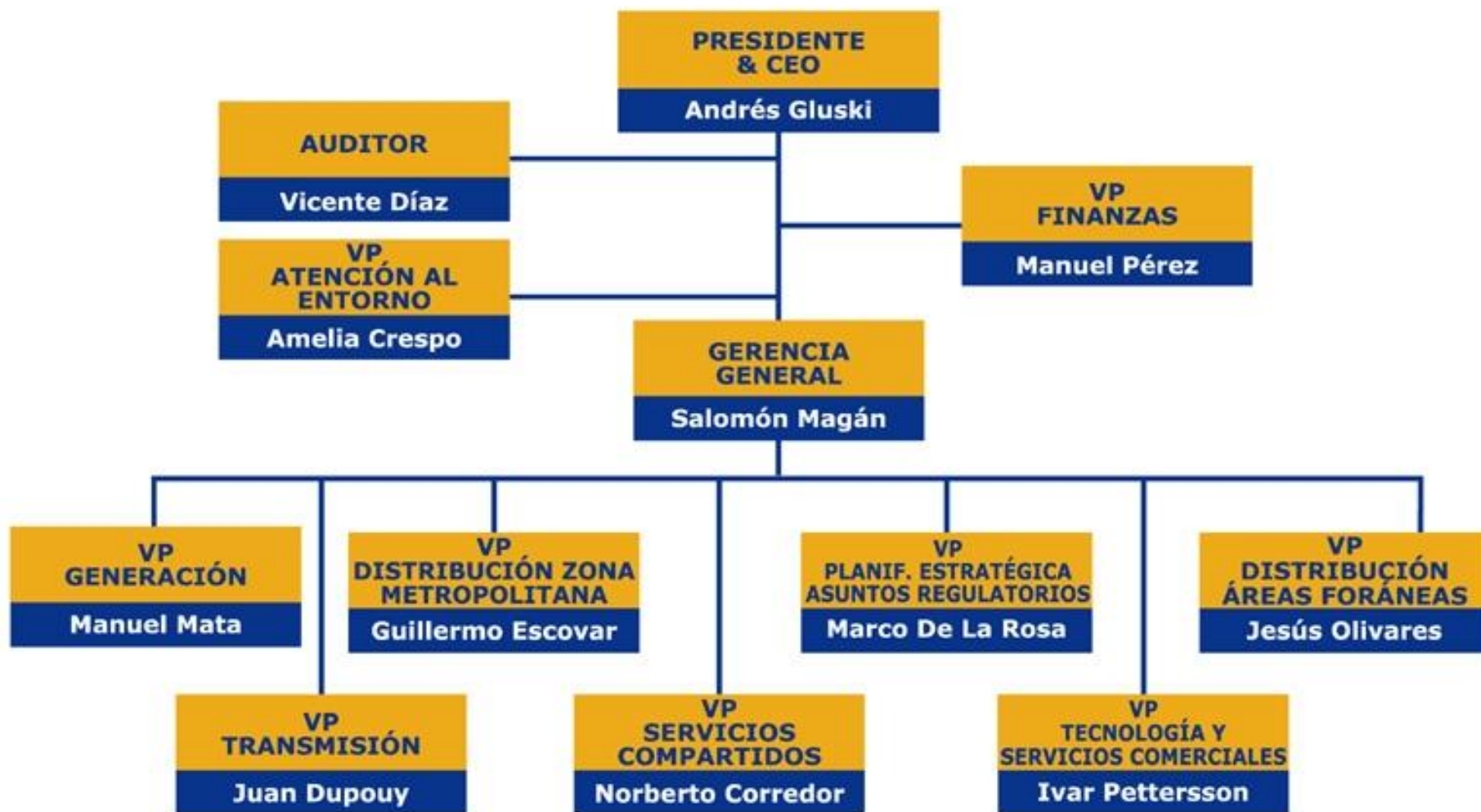
Bravo Crespo, Nelly (2004). Supervisor de Estudios Técnicos de Fundelec. Glosario de términos eléctricos técnicos. Caracas, Venezuela.

ANEXO A
SISTEMA ELÉCTRICO

Esquematzación de un Sistema Eléctrico

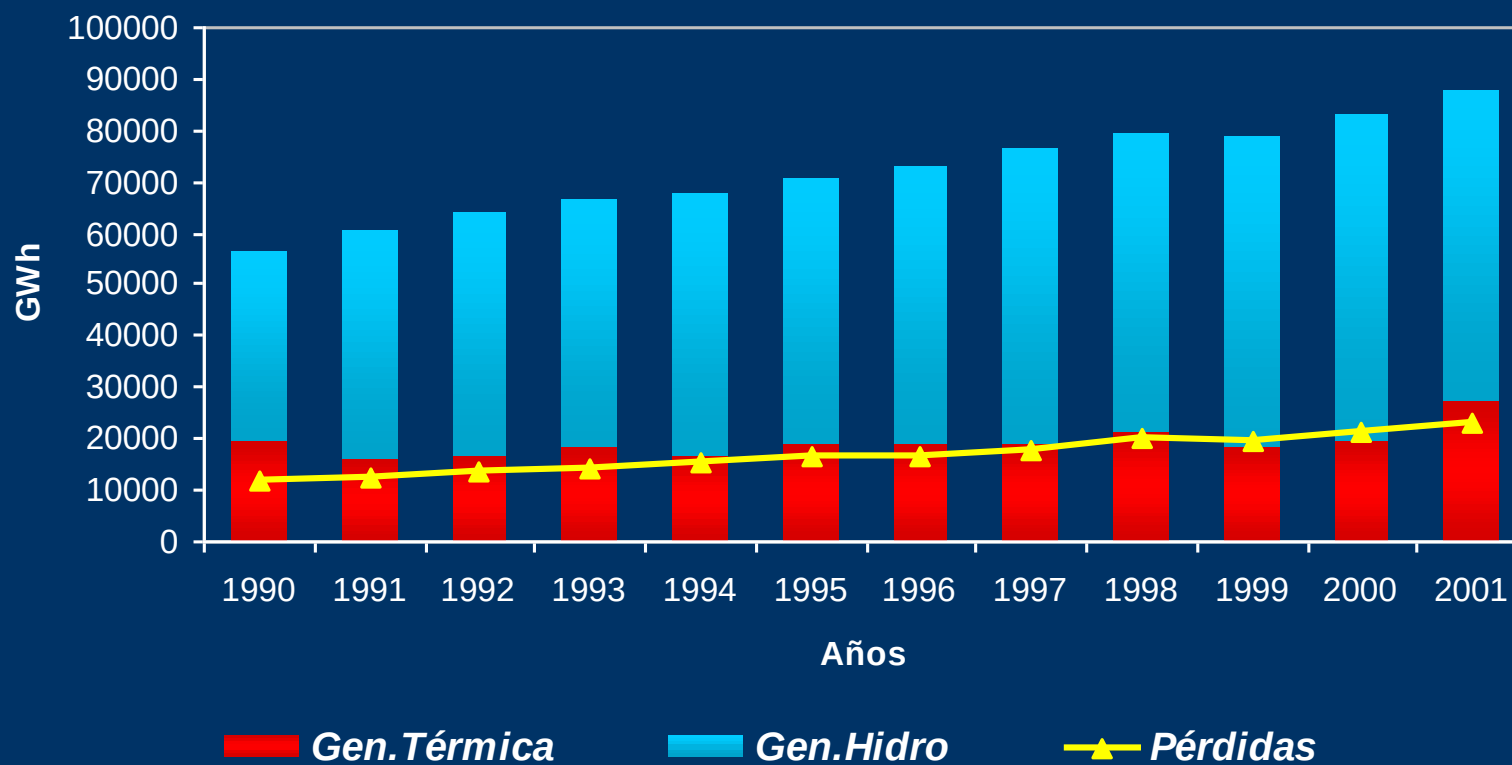


ANEXO B
ORGANIGRAMA DE LA ELECTRICIDAD DE CARACAS



ANEXO C
GENERACIÓN Y PÉRDIDAS DE ENERGÍA DEL SISTEMA NACIONAL

Generación y Pérdidas de Energía del Sist. Nacional



Fuente: Presentación: *DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS PROGRAMAS DE REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS ELÉCTRICAS*. Realizada por el Ministerio de Energía y Minas de la República Bolivariana de Venezuela.

ANEXO D

GACETA OFICIAL N° 37.415 DE FECHA 3 DE ABRIL DE 2002

GACETA OFICIAL

DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

AÑO CXXIX — MES VI

Caracas, miércoles 3 de abril de 2002

Número 37.415

SUMARIO

Presidencia de la República

Decreto N° 1.718, mediante el cual se designa a la ciudadana María Auxiliadora Hernández Barbarito, como Viceministra de Turismo del Ministerio de la Producción y el Comercio.

Decreto N° 1.723, mediante el cual se dicta el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior.

Ministerio de Finanzas

Oficina Nacional de Presupuesto

Resolución mediante la cual se aprueba el Presupuesto de Ingresos y Gastos 2002 del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios Diplomáticos «Pedro Gual».

Seniat

Providencia por la cual se designa al ciudadano Enri Rodríguez Carroz, Gerente de la Aduana Principal de Maracaibo, en calidad de Encargado, por el lapso comprendido desde el 14 de marzo de 2002 hasta el 20 de marzo de 2002.

Comisión Nacional de Valores

Resolución por la cual se dicta la Reforma de las Normas Relativas a la Emisión, Oferta Pública y Negociación de Papeles Comerciales. - (Véase N° 5.582 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, de esta misma fecha).

Superintendencia de Seguros

Providencia por la cual se interviene a la empresa C.A. de Seguros Capitolio sociedad mercantil. - (Véase N° 5.582 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, de esta misma fecha).

Ministerios de Finanzas y de la Producción y el Comercio

Resolución por la cual se modifica parcialmente el artículo 21 del Decreto N° 989 de fecha 20.12.95, mediante el cual se promulgó el Arancel de Aduanas.

Ministerios de la Producción y el Comercio y de Energía y Minas

Resolución mediante la cual se fijan las tarifas máximas que aplicarán las empresas eléctricas que en ella se mencionan, a los consumos de energía eléctrica.

Ministerio de Agricultura y Tierras

Resolución por la cual se designa al ciudadano Carlos Antonio Ramos Núñez, Director General de la Oficina de Recursos Humanos.

Resolución por la cual se designa a la ciudadana Deborah Millán Essayag, Director General del Despacho.

Resolución por la cual se designa a la ciudadana Libertad Colucci, Directora General de la Oficina de Análisis Estratégico.

Resolución por la cual se designa a la ciudadana Indira Pérez Rivera, Directora General de Consultoría Jurídica.

Resolución por la cual se designa al ciudadano Wilfredo Mejías Zerpa, Director General de la Oficina de Información y Relaciones Públicas.

Resolución por la cual se designa al ciudadano Oscar A. Lucentini Wozel, Director General de la Dirección General de Circuitos Agrícolas, Pesquero y Acuicola.

Resolución por la cual se designa a la ciudadana María Dolores Parada, Directora General de la Oficina de Relaciones Internacionales.

Resolución por la cual se designa al ciudadano Carlos Alberto Abello Monzón, Director General de la Dirección de Mercadeo Agrícola.

Resolución por la cual se designa al ciudadano Arturo Rojas Briceño, Director General de la Oficina de Planificación y Presupuesto.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

Resolución por la cual se designa al ciudadano Mauro Suárez, Director de la Zona Educativa del Estado Bolívar.

Resolución mediante la cual se designa a la ciudadana García de Sucre, Hilda Miguelina, Directora de la Zona Educativa del Estado Delta Amacuro.

Cabildo del Distrito Metropolitano

Contraloría Metropolitana

Resolución mediante la cual se designa al ciudadano Getulio Noé Romero, Sub-Contralor Metropolitano.

Alcaldía del Distrito Metropolitano de Caracas

Decreto N° 110, mediante el cual se confiere la Condecoración «Orden Francisco Fajardo» en su Primera Clase, al ciudadano Alexander Muñoz.

Decreto N° 111, mediante el cual se confiere la Condecoración «Orden Francisco Fajardo» en su Tercera Clase, al ciudadano Horangel Ramos.

Resolución mediante la cual se designa al ciudadano Francisco Mendoza, responsable del manejo de los fondos que se giren a las Secretarías de Infraestructura, Transporte y Vialidad y Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Tribunal Supremo de Justicia

Resoluciones por las cuales se designan a los abogados que en ellas se mencionan, Suplentes Especiales en los cargos de Jueces.

Resolución por la cual se designa al abogado Jesús Enrique Caldera Infante, miembro de la Sala Especial Accidental de la Corte de Apelaciones del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Trujillo.

Resolución por la cual se acuerda la reincorporación de la abogada Daniela Guglielmetti, al cargo de Jueza Temporal.

Resolución por la cual se designa con carácter provisorio al abogado Ismael Narciso Barrera Guerrero, en el cargo de Juez del Juzgado de Primera Instancia del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Anzoátegui.

Resoluciones por las cuales se designan Jueces con carácter temporal a los abogados que en ellas se indican. - Resoluciones por las cuales se acuerda la reincorporación de las abogadas que en ellas se mencionan a los cargos de Juezas que en ellas se mencionan. - Resoluciones por las cuales se designan Jueces Accidentales a las abogadas que en ellas se mencionan. - Resoluciones por las cuales se designan Suplentes Especiales a los abogados que en ellas se señalan. - Resolución por la cual se designa al abogado Walter José González Gutiérrez, Juez del Juzgado de Primera Instancia del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida, extensión El Vigía. - Resolución por la cual se acuerda el traslado de la abogada Ingrid Spirito Alam, al cargo de Jueza provisoria del Juzgado de Primera Instancia de la Sección de Adolescentes del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Área Metropolitana de Caracas. - Resolución por la cual se acuerda extender por noventa (90) días más, la Comisión de Servicio en la Superintendencia del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria, al abogado Oscar Piñate Espidel. - Resolución por la cual se acuerda el ingreso del abogado Wirme Aranguren Tovar, al cargo de Juez del Juzgado de Primera Instancia del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Apure. - Resolución por la cual se acuerda el cambio en la denominación del cargo de Juez de Primera Instancia de la Sección de Adolescentes del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo, con sede en Valencia, para el cual fue designada la abogada Libia Villa, por el de Jueza provisoria de la Sala de Juicio del Tribunal de Protección del Niño y del Adolescente de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo, con sede en Puerto Cabello. - Resolución por la cual se designa al abogado Pedro Francisco Aranguren, Juez Rector y Presidente del Circuito Judicial Penal de la Circunscripción Judicial del Estado Sucre. - (Véase N° 5.582 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, de esta misma fecha).

Contraloría General de la República

Resolución mediante la cual se designa a la ciudadana Leyda Josefina Betancourt D'Jesús, Directora Sectorial, en la Dirección de Control del Sector de la Economía de la Dirección General de Control de la Administración Central y de los Poderes Nacionales, de este Organismo.

Resolución mediante la cual se delega en la ciudadana Ivanova María Pacheco Flex, Abogado Supervisor, en la Dirección de Recursos Humanos de este Despacho, la certificación de los documentos que en ella se señalan.

ARTÍCULO 14. ELECAR Y FILIALES

Las empresas C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS (ELECAR), C.A. LUZ ELÉCTRICA DE VENEZUELA (CALEV) y C.A. LA ELECTRICIDAD DE GUARENAS Y GUATIRE (ELEGUA), en sus respectivas áreas de servicio, serán las que se indican a continuación.

14.1 TARIFA 01: SERVICIO RESIDENCIAL SOCIAL**14.1.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, monofásica de 120 voltios, según las características del sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente sea posible suministrar.

14.1.2 Aplicación

- Exclusivamente para el servicio permanente en 120 voltios, destinado a usos domésticos en residencias o viviendas particulares.
- Se aplicará individualmente en cada residencia, apartamento o vivienda, cuando se trate de casas de vecindad, edificios de apartamentos o casas con dos o más viviendas.
- Cuando la energía eléctrica suministrada a una vivienda o residencia sea destinada, parcial o totalmente, para usos no domésticos, tales como actividades profesionales, administrativas, asistenciales, sociales, culturales, deportivas, recreacionales, religiosas, benéficas, lucrativas, educacionales, comerciales o industriales, se aplicará la tarifa correspondiente a la actividad de consumo eléctrico predominante.
- Esta tarifa es aplicable a usuarios del Servicio Residencial Social, siempre y cuando su consumo no exceda el equivalente a 200 kWh mensuales durante dos meses consecutivos.
- Se aplicará a los usuarios sujetos a la Tarifa 02: Servicio Residencial General, cuyo promedio de consumo mensual equivalente en el año calendario, calculado al término de éste, sea inferior a 200 kWh o equivalga a un consumo diario menor de 6,66 kWh.

14.1.3 Tarifa Mensual

El cargo por el servicio será el resultante de la aplicación de los valores indicados a continuación durante la vigencia de esta Resolución, de acuerdo con el consumo.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
1.608,00	Bs	Con derecho a 200 kWh
160,79	Bs/kWh	Por el resto del consumo

14.2 TARIFA 02: SERVICIO RESIDENCIAL GENERAL**14.2.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, monofásica o bifásica de 120 ó 120/240 voltios, según las características el sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente sea posible suministrar.

14.2.2 Aplicación

- Exclusivamente para el servicio permanente destinado a usos domésticos en residencias o viviendas particulares.
- Se aplicará individualmente en cada residencia, apartamento o vivienda, cuando se trate de casas de vecindad, edificios de apartamentos o casa con dos o más viviendas.
- Cuando la energía eléctrica suministrada a una vivienda o residencia sea destinada, parcial o totalmente, para usos no domésticos, tales como actividades profesionales, administrativas, asistenciales, sociales, culturales, deportivas, recreacionales, religiosas, benéficas, lucrativas, educacionales, comerciales y/o industriales, se aplicará la tarifa correspondiente a la actividad de consumo eléctrico predominante.
- No es aplicable al suministro de energía eléctrica destinada a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los inmuebles (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas hidroneumáticos de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras, y cualquier otra área de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiesta y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central y cualquier otro servicio y área de uso común), independientemente de que los inmuebles en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, industrias o cualquier otro uso.
- A los usuarios sujetos a la Tarifa 01: Servicio Residencial Social, cuyo consumo equivalga mensualmente a más de 200 kWh durante dos meses consecutivos.
- Los usuarios cuyo promedio de consumo mensual durante seis (06) meses, calculado al término de este, sea superior a 500 kWh, les será aplicada la tarifa No 3 Servicio Residencial Alto Consumo.

14.2.3 Tarifa Mensual

El cargo mensual será el que resulte de la aplicación de los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución, de acuerdo con el consumo.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
9.790,43	Bs	Con derecho a 200 kWh
78,96	Bs/kWh	Por los siguientes 300 kWh
99,10	Bs/kWh	Por el resto del consumo

14.3 TARIFA 03: SERVICIO RESIDENCIAL ALTO CONSUMO**14.3.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, monofásica de 120, 120/240 voltios, según las características del sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente sea posible suministrar.

14.3.2 Aplicación

- Exclusivamente para el servicio permanente en 120/240 voltios, destinado a usos domésticos en residencias o viviendas particulares.
- Se aplicará individualmente en cada residencia, apartamento o vivienda, cuando se trate de casas de vecindad, edificio de apartamentos o casa con dos o más viviendas.
- Cuando la energía eléctrica suministrada a una vivienda o residencia sea destinada, parcial o totalmente, para usos no domésticos, tales como actividades profesionales, administrativas, asistenciales, sociales, culturales, deportivas, recreacionales, religiosas, benéficas, lucrativas, educacionales, comerciales y/o industriales, se aplicará la tarifa correspondiente a la actividad de consumo eléctrico predominante.
- No es aplicable al suministro de energía eléctrica destinada a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los edificios (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas hidroneumáticos de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras y cualquier otra área de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiesta y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central y cualquier otro servicio y área de uso común), independientemente de que los edificios en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, industrias o cualquier otros uso.
- A los usuarios sujetos a la Tarifa 02: Servicio Residencial General, cuyo consumo mensual sea menor de 500 kWh, durante dos meses consecutivos.

14.3.3 Tarifa Mensual

El cargo mensual será el que resulte de la aplicación de los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución, de acuerdo con el consumo.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
33.478,49	Bs	Con derecho a 500 kWh
86,17	Bs/kWh	Por el resto del consumo

14.4 TARIFA 04: SERVICIO GENERAL 1**14.4.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, en baja tensión en las tensiones y fases disponibles en la zona.

14.4.2 Aplicación

- Para cualquier uso permanente del servicio de energía eléctrica destinado a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los inmuebles (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas hidroneumáticos de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras y cualquier otra área de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiesta y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central y cualquier otro servicio y área de uso común) independientemente de que los inmuebles en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, industrias o cualquier otro uso.
- Será aplicable al servicio prestado a industrias con Demanda Asignada Contratada menor o igual de 10 kVA, y para cualesquiera otros usos distintos del industrial, siempre y cuando la Demanda Asignada Contratada no exceda de 100 kVA.

14.4.3 Tarifa Mensual

El cargo mensual será la suma de un Cargo Fijo y un Cargo por Energía consumida, según los valores indicados a continuación durante la vigencia de esta Resolución.

14.4.3.1 Para usuarios con demanda asignada contratada menor de 14 kVA

El cargo mensual será la suma de un cargo por demanda, por kilovoltamperio (KVA) de la Demanda de Facturación, y un cargo por

Miércoles 3 de abril de 2002

GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

323.139

energía por kilovatiohora (kWh) de energía consumida. Para valores del Cargo por Demanda inferiores a 1 kVA se considerará este como el valor mínimo a facturar.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
6.192,15	Bs/kVA	Cargo por Demanda
39,10	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.4.3.2 Para usuarios con demanda asignada contratada mayor o igual de 14 kVA

El cargo mensual será la suma de un cargo por demanda, por kilovoltamperio (kVA) de la Demanda de Facturación, y un cargo por energía por kilovatiohora (kWh) de energía consumida.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
6.192,15	Bs/kVA	Cargo por Demanda
39,10	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.5 TARIFA 05: SERVICIO GENERAL 2

14.5.1 Características Técnicas

Corriente alterna de 60 Hz, en baja tensión en las tensiones y número de fases disponibles en la zona.

14.5.2 Aplicación

Para cualquier uso permanente del servicio de electricidad en industrias con Demanda Asignada Contratada mayor de 10 kVA y para cualesquiera otros usos distintos del industrial, con Demanda Asignada Contratada mayor de 100 kVA. Esta tarifa es aplicable, igualmente, al suministro de energía destinada a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los edificios (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras y cualesquiera otras áreas de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiestas y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central y cualesquiera otros servicios similares de uso común), independientemente de que los edificios en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, industrias o cualquier otro uso.

14.5.3 Tarifa Mensual

Los cargos por el servicio serán los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución.

14.5.3.1 Para usuarios con Demanda Asignada Contratada menor de 14 kVA

El cargo mensual será la suma de un cargo fijo por kilovoltamperio (kVA) de la Demanda Asignada Contratada, y un cargo por energía por kilovatio hora (kWh) de energía consumida.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
4.946,77	Bs/kVA	Cargo por Demanda
29,33	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.5.3.2 Para usuarios con demanda asignada contratada mayor o igual de 14 kVA

El cargo mensual será la suma de un cargo por demanda por kilovoltamperio (kVA) de la demanda de facturación, y un cargo por energía, por kilovatiohora (kWh) de energía consumida.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
4.946,77	Bs/kVA	Cargo por Demanda
29,33	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.6 TARIFA 06: SERVICIO GENERAL 3

14.6.1 Características Técnicas

Corriente alterna de 60 Hz, en media tensión en las tensiones y número de fases disponibles en la zona. Las tensiones de suministro por parte de la empresa son de 4,8 kV, 8,3 kV, 12,4 kV y 30 kV de acuerdo con la zona.

14.6.2 Aplicación

Para cualquier uso permanente del servicio de electricidad. Aplicable a usuarios con Demanda Asignada Contratada mayor de 1.000 kVA.

14.6.3 Tarifa Mensual

El cargo por el servicio será la suma de un Cargo por Demanda y un Cargo por Energía consumida, según los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
4.751,52	Bs/kVA	Cargo por Demanda
26,79	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.7 TARIFA 07: SERVICIO GENERAL 4

14.7.1 Características Técnicas

Corriente alterna de 60 Hz, en alta tensión en las tensiones y número de fases disponibles en la zona. La tensión de suministro por parte de las empresas es de 69 kilovoltios.

14.7.2 Aplicación

Para cualquier uso permanente del servicio de electricidad. Aplicable a usuarios con Demanda Asignada Contratada mayor de 10.000 kVA.

14.7.3 Tarifa Mensual

El cargo mensual será la suma de un Cargo por Demanda y un Cargo por Energía consumida, según los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
3.942,11	Bs/kVA	Cargo por Demanda
13,62	Bs/kWh	Cargo por Energía

14.8 TARIFA 08: ALUMBRADO PÚBLICO

14.8.1 Características Técnicas

Alumbrado Público con lámparas de tipo incandescente, fluorescente, mercurio o sodio, con voltaje según las características del sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente, a juicio de las Empresas, sea posible suministrar.

14.8.2 Aplicación

Exclusivamente para el servicio de Alumbrado Público de las calles, autopistas, avenidas, carreteras, callejones, plazas, parques y caminos destinados al uso del público en general. No es aplicable a servicios de alumbrado en áreas comunes de los edificios públicos o privados. Tampoco es aplicable en jardines, canchas deportivas, estacionamientos o cualquier otra instalación pública o privada.

14.8.3 Tarifa Mensual

El cargo por el servicio será el resultante de aplicar al consumo las tarifas que se indican a continuación durante la vigencia de esta Resolución.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
79,63	Bs/kWh	Cargo por Energía

A los fines de la aplicación de lo previsto en este artículo y en los artículos 18 y 19 de esta Resolución, se considerarán como valores utilizados para la determinación de las tarifas aplicables por las empresas a las que se refiere este artículo, los indicados en los cuadros siguientes, para cada uno de los años de vigencia de esta Resolución.

Variable	Valor
Inflación Promedio Nacional (%)	10,00
Inflación Puntual Nacional (%)	10,00
Inflación Promedio Internacional (%)	2,00
Inflación Puntual Internacional (%)	2,00
Paridad Cambiaria Promedio (Bs/US\$)	783,35
Paridad Cambiaria Promedio de Diciembre (Bs/US\$)	810,74
Precio Promedio del Diesel o Gas-Oil (Bs/lt)	47,8
Precio Promedio del Gas Metano (Bs/MC)	25,87
Precio Promedio del Fuel Oil (Bs/lt)	49,39
PCE _(T)	0,16
PCN _(T)	0,34
PCI _(T)	0,50
Consumo Diesel o Gas-Oil (M lts)	10.224
Consumo de Gas Metano (M MC)	2.480.550
Consumo de Fuel-Oil (M lts)	770.792
Energía Total Generada Prevista (GWh)	11.780
Energía Total Requerida Prevista (GWh)	11.780

323.140

GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

Miércoles 3 de abril de 2002

Energía Vendida Neta (GWh)	10.366,4
Factor de Eficiencia para la Generación con Gas-Oil (lt/KWh)	0,33
Factor de Eficiencia para la Generación con Gas Metano (MC/KWh)	0,29
Factor de Eficiencia para la Generación con Fuel-Oil (lt/KWh)	0,24
Pérdidas Acreditadas (%)	12

ARTÍCULO 15. CALEY

La Empresa **C. A. LUZ ELÉCTRICA DEL YARACUY (CALEY)**, en su área de servicio, aplicará las tarifas que se indican a continuación.

15.1 TARIFA 01: SERVICIO RESIDENCIAL SOCIAL**15.1.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, monofásica de 120 voltios, según las características del sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente sea posible suministrar.

15.1.2 Aplicación

- Exclusivamente para el servicio permanente, destinado a usos domésticos en residencias o viviendas particulares.
- Se aplicará individualmente en cada residencia, apartamento o vivienda, cuando se trate de casas de vecindad, edificios de apartamentos o casas con dos o más viviendas.
- Cuando la energía eléctrica suministrada a una vivienda o residencia sea destinada, parcial o totalmente, para usos no domésticos, tales como actividades profesionales, administrativas, asistenciales, sociales, culturales, deportivas, recreaciones, religiosas, benéficas, lucrativas, educacionales, comerciales o industriales, se aplicará la tarifa que corresponda a la actividad de consumo eléctrico predominante.
- Esta tarifa es aplicable a usuarios del Servicio Residencial Social, siempre y cuando su consumo no exceda el equivalente a 100 kWh mensuales durante dos meses consecutivos; en caso contrario, se aplicará al usuario la Tarifa 02: Servicio Residencial General.
- Se aplicará a los usuarios sujetos a la Tarifa 02: Servicio Residencial General cuyo promedio de consumo mensual en el año calendario, calculado al término de éste, sea inferior a 100 kWh, o equivalente a un consumo diario menor de 3,33 kWh.

15.1.3 Tarifa Mensual

El cargo por el servicio será el resultante de aplicar al consumo las tarifas que se indican a continuación durante la vigencia de esta Resolución.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
1.361,57	Bs	Con derecho a 100 kWh
23,15	Bs/kWh	Por el resto del consumo

15.2 TARIFA 02: SERVICIO RESIDENCIAL GENERAL**15.2.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, monofásica de 120 voltios, 120/240 voltios, según las características del sistema de distribución secundaria que exista en la zona de servicio y que técnicamente sea posible suministrar.

15.2.2 Aplicación

- Exclusivamente para el servicio permanente, destinado a usos domésticos en residencias o viviendas particulares.
- Se aplicará individualmente en cada residencia, apartamento o vivienda, cuando se trate de casas de vecindad, edificios de apartamentos o casas con dos o más viviendas.
- No es aplicable al suministro de energía destinada a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los edificios (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras, y cualesquiera otras áreas de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiestas y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas y cualesquiera otros servicios similares de uso común), independientemente de que los edificios en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, industrias o cualquier otro uso. El suministro de energía para alimentar dichos servicios generales y áreas comunes, se facturará de acuerdo a lo que especifican las Tarifas de Servicio General, según corresponda.
- Cuando la energía eléctrica suministrada a una vivienda o residencia sea destinada, parcial o totalmente, para usos no domésticos, tales como actividades profesionales, administrativas, asistenciales, sociales, culturales, deportivas, recreaciones, religiosas, benéficas, lucrativas, educacionales, comerciales o industriales, se aplicará la tarifa que corresponda a la actividad de consumo eléctrico predominante.

- A los usuarios sujetos a la Tarifa 01: Servicio Residencial Social, cuyo consumo equivalente mensual sea mayor de 100 kWh durante dos meses consecutivos.

15.2.3 Tarifa Mensual

El cargo por el servicio será el resultante de aplicar al consumo las tarifas que se indican a continuación durante la vigencia de esta Resolución de acuerdo con el consumo.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
2.763,37	Bs	Con derecho a 100 kWh
80,69	Bs/kWh	Por los siguientes 400 kWh
84,05	Bs/kWh	Por el resto del consumo

15.3 TARIFA 03: SERVICIO GENERAL 1**15.3.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, en baja tensión en las tensiones y número de fases disponibles en la zona.

15.3.2 Aplicación

Para cualquier uso permanente del servicio de electricidad para cargas que no queden comprendidas en las tarifas de Servicio Residencial o Servicio Industrial.

Esta tarifa es aplicable a los suministros de energía destinados a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los edificios (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras y cualesquiera otras áreas de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiestas y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central o cualesquiera otros servicios similares de uso común); independientemente de que los edificios en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, o cualquier otro uso distinto al industrial, cuando la Demanda Asignada Contratada no exceda de 100 kVA.

15.3.3 Tarifa Mensual

Los cargos por el servicio, será la suma de un Cargo Fijo más un Cargo por Energía, durante la vigencia de esta Resolución.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
2.311,58	Bs/kVA	Cargo Fijo
43,59	Bs/kWh	Cargo por Energía

15.4 TARIFA 04: SERVICIO GENERAL 2**15.4.1 Características Técnicas**

Corriente alterna de 60 Hz, en baja tensión en las tensiones y número de fases disponibles en la zona.

15.4.2 Aplicación

Para cualquier uso permanente del servicio de electricidad aplicable a industrias con Demanda Asignada Contratada mayor o igual de 1 kVA y a los Servicios Generales con Demanda Asignada Contratada mayor de 100 kVA.

Esta tarifa es aplicable, igualmente, a los suministros de energía destinados a alimentar los servicios generales y áreas comunes de los edificios (como ascensores, estacionamientos, bombas para sistemas de abastecimiento de agua o fuentes ornamentales, iluminación de pasillos, escaleras y cualesquiera otras áreas de circulación, jardines, piscinas, canchas deportivas, salones de fiestas y demás áreas recreacionales o de diversión, incluyendo gimnasios, baños turcos, saunas, sistemas de calefacción, aire acondicionado central o cualesquiera otros servicios similares de uso común); independientemente de que los edificios en cuestión sean destinados a viviendas, comercios, oficinas, o cualquier otro uso, cuando la Demanda Asignada Contratada sea mayor de 100 kVA.

15.4.3 Tarifa Mensual

Los cargos por el servicio, serán los valores indicados a continuación, durante la vigencia de esta Resolución.

15.4.3.1 Para Usuarios con Demanda Asignada Contratada menor de 14 kVA

El cargo mensual será la suma de un cargo fijo por kilovoltamperio (kVA) de la Demanda Asignada Contratada, y un cargo por energía por kilovatiohora (kWh) de energía consumida.

Tarifa	Unidad	Detalles de Aplicación
2.648,93	Bs/kVA	Cargo por Demanda
46,56	Bs/kWh	Cargo por Energía

ANEXO E
ENTREVISTAS A EXPERTOS EN ELECTRICIDAD

Entrevista realizada al Ing. Antonio Martínez Director de Gestión Comercial de La Electricidad de Caracas, el día 21 de abril de 2004.

Corina Fernández B: ¿Cuál es su visión acerca de las pérdidas no técnicas?

Antonio Martínez: Es un cáncer que tienen las empresas de servicios públicos, no sólo empresas de electricidad, también lo tienen empresas de agua, de gas, es decir, cualquier empresa que atraviese la ciudad a través de distribución, siempre genera pérdidas. Algunas son conocidas como pérdidas técnicas que son propias del diseño del sistema y otro que son las pérdidas que se producen por ineficiencia en los procesos propiamente administrativos de las empresas, hay dentro de estas mismas otras que son las conocidas por conexiones ilegales, que se realizan a las redes de las empresas de servicios públicos, y por otro lado están las pérdidas que se generan por la manipulan o mal funcionamiento de los aparatos de medida que realizan los consumos de los clientes, de alguna manera ahí tienes todas las cuentas de las pérdidas que tú deberías tener; si esto es el ámbito de electricidad de alguna manera lo puedes extrapolar a todos los tipos de servicios.

En el caso de empresas de electricidad las pérdidas técnicas son las más costosas porque al estar asociadas a la tipología de las redes de distribución o transmisión, entonces para reducir las pérdidas técnicas tienes que hacer grandes inversiones como de repente cambiar los cables de distribución de carga, configuración de medidores, etc. Y eso implica grandes inversiones porque en la mayoría de los casos son equipos importados y para cualquier empresa en Venezuela es muy costoso enfocarse en primer lugar a este tipo de pérdidas, entonces a la hora de resolver el problema debería ser el último que deberías tocar, porque la relación de costo beneficio no es tan buena como de las llamadas pérdidas no técnicas.

Cuando hablamos de pérdidas no técnicas si tuvieras que hacer un pareto y ver realmente cuál deberías atacar primero, la lógica te dice que deberías arrancar con las pérdidas administrativas; ya que de alguna manera son las que están asociadas a sistemas informáticos no adecuados para manejo de todo lo que es proceso de registro, facturación y cobro de las empresas, o también pudiera ser propias deficiencias de un sistema que aunque sea bueno tiene problemas operativos importantes, bien sea por la gente o porque los procesos montados sobre ese sistema no funcionan de la manera adecuada. Realmente se debería arrancar por ese lado y la manera de atacarlos es realizando auditorias y revisando los procesos, tú sabes que tienes una cantidad de clientes, que por cierto, tú para tener un buen sistema lo primero que necesitas es tener un registro completo de todos y cada uno de tus clientes o consumidores, dónde están, quiénes son, cómo se llaman y tener sus características técnicas, y una vez que tienes esa plataforma bien hecha tú tienes que tratar que esos clientes facturen y se registren correctamente, para tú controlar correctamente eso, tú deberías leerlos todos los meses o cada dos meses, dependiendo de cómo sea el ciclo de facturación o lectura de la empresa, todos los meses deberías leer esos medidores, pero de verdad, y esos índices de lectura que estás trayendo de alguna manera se refleja en la facturación, si lo lees a todos y los facturas oportunamente a todos tú pérdidas no existen desde el punto de vista administrativo. Hay que acordarse de que las pérdidas de energía uno pudiera hablar de pérdidas en bolívares, es lo mismo, básicamente es lo mismo; cada punto de pérdidas tiene su contrapartida en bolívares, yo creo que ese es un lenguaje que debemos empezar a hablar, por eso es necesario que se elabore la factura y que llegue a su destino en la fecha que debe llegar para poder cobrar, porque para que el cliente pague debe recibir su factura, y si él no te paga la factura en el tiempo que le corresponde tú deberías suspenderle el servicio, porque no ha cumplido con su deber como cliente. Porque como empresa tienes un deber, prestar un servicio de calidad y de la manera correcta, pero el cliente también tiene un deber: pagar. Y eso es una cadena y en la medida que se rompa tú empiezas a tener pérdidas, las tienes en energía y las tienes en bolívares. Lo principal es que tú tienes que leer y registrar toda la energía que estás suministrando a los clientes, y obviamente es importante que tengas registrada toda la energía que utilizas para los consumos propios de funcionamiento de la empresa, el edificio, las subestaciones, las plantas, tienes que tener eso bien calibrado para tener bases de comparación ciertas.

También tienen que existir leyes, normativas que sancionen a los usuarios o clientes que incurran en irregularidades, porque para mí no hay ninguna diferencia en que tú manipules un medidor para robarnos a un tipo que va a una joyería y se roba un reloj, el robo es el mismo, estás robando igual, ya que estás dañando siempre a un tercero, está haciendo uso de un servicio y no está pagando.

María Silvia Socorro: ¿Cómo evalúa la gestión de La Electricidad de Caracas?

AM: Nosotros desde hace muchos años estamos metidos en el mundo de las pérdidas, es el costo que tiene un kilovatio hora no facturado, no registrado o que nos hayan robado. El hecho de ser una empresa que es 100% privada hace que tus accionistas te pidan rendición de cuentas y eso nos obliga a prestar más atención a esas cosas. Nosotros tenemos una unidad de protección de ventas que de alguna manera revisa esos medidores y está continuamente buscando casos y trabajándolos. Todas nuestras personas, por lo menos de la parte comercial, que están en campo cuando observan una irregularidad la reportan y eso hace que se tomen acciones, y eso es energía que recuperamos.

En la EDC tenemos pérdidas como cualquier empresa de servicio eléctrico, quizás a nivel nacional somos la empresa que menos pérdidas tiene, tenemos un nivel de pérdidas que si bien es bajo no es aceptable, mientras tengan un potencial de disminución de pérdidas es importante trabajar para hacer que esas pérdidas bajen; nosotros tenemos un potencial importante que trabajar en pérdidas.

CFB: ¿Cómo afectan las pérdidas eléctricas su departamento?

AM: Bueno de alguna manera nosotros manejamos, dentro de gestión comercial, todo lo que es lectura, facturación, notificación, suspensiones de servicio y la parte de inspecciones del servicio; en la medida que yo tenga más pérdidas facturo menos y eso afecta mi gestión.

MSS: ¿Cómo siente usted que estos problemas de pérdidas deberían comunicarse a los trabajadores de la empresa?

AM: En primer lugar, yo creo que el bienestar de los trabajadores pasa por el bienestar de la empresa, a mi me parece que si tú tienes sólidos estados financieros y una gestión buena desde el punto de vista financiera y económica de alguna manera se ve reflejada en el bienestar de los trabajadores, si sabemos que las pérdidas de energía son bolívares que se están perdiendo y en la medida que las pérdidas sean menores los ingresos de la empresa van a ser mayores, de alguna manera eso influye en los beneficios que van a ser parte de los trabajadores. Las pérdidas están en contra de la viabilidad de la empresa.

MSS: Entonces ¿cree usted que ese debe ser el mensaje a transmitir?

AM: Me parece que debe ser parte del mensaje, hay que traducir las pérdidas en bolívares para que la gente entienda, tantos puntos en pérdidas son tantos miles de millones de bolívares, que son potenciales de recuperar y de incorporar a la facturación de la empresa, es un mensaje importante para los trabajadores.

MSS: ¿En qué medios los comunicaría usted?

AM: Hay muchos medios, la gente habla mucho de lo que es la intranet o los e-mail, de cartas, pantallas de pasillos, pero la mejor manera de trabajar eso es en el día a día, reuniéndose mucho con los trabajadores, incentivándolos para que recojan todos los casos que consigan y fijar metas posibles de mejoras sustanciales y que si esas metas se van logrando obviamente la gente que está trabajando en eso están realizando una labor valorable.

CFB: ¿Desde cuando funciona el centro de atención al cliente?

AM: Tiene unos cuantos años, quizás desde los noventas, pero realmente toma un rol bien importante y se redimensiona a partir de los años 2000 y 2001, empieza a tomar un rol protagónico y empezamos a realizar esfuerzos para direccionar los clientes al callcenter y que la gente se pueda dar cuenta de que pueden hacer las cosas por teléfono que en una oficina comercial. Es una comodidad para el cliente el poder hacer reclamos por teléfono y que reciba la respuesta adecuada telefónicamente, oportuna y correcta, invita a los clientes a no necesitar las oficinas comerciales.

MSS: Más o menos ¿cómo trabajan los operadores?

AM: Todos tienen computadoras y acceso a los sistemas necesarios para tener toda la información tanto de avería y todo lo comercial, y ellos cuando un cliente llama tienen toda la información pertinente.

Entrevista realizada al Sr. Carlos Pérez Mibelli Vicepresidente de Caveinel el día 2 de diciembre de 2003.

Corina Fernández: ¿Cuál es su visión acerca de las pérdidas eléctricas?

Carlos Pérez Mibelli: Las pérdidas eléctricas tienen varios componentes porque por un lado tiene que ver, yo diría con un problema cultural en el país, digamos que muchos de los servicios públicos la gente piensa que deben ser gratuitos o prácticamente gratuitos, entonces pienso que a su vez tiene que ver con que hayamos sido un país con muchos recursos y que entonces prácticamente no hubo mayor concientización en cuanto a los costos intrínsecos que todos los servicios públicos, en especial el servicio eléctrico, eso es uno de los elementos presentes.

Otro elemento tiene que ver con el deterioro del poder adquisitivo de la población que cada día tiene más dificultades para hacer frente a sus necesidades básicas, pero a su vez, tiene que ver con factores como pérdida de empleo, etc. Hay un tercer elemento que tiene que ver con una cultura que los recursos energéticos en Venezuela, por ser este país altamente dependiente de la energía, contamos con petróleo, gas, carbón, etc. Entonces no ha habido señales de precios en los mercados internos que estimulen a un uso racional de este bien o recurso disponible para toda la población. Obviamente también hay elementos que tienen que ver con el aspecto interno de la empresa de la gestión, o sea, ¿cómo gestionar la atención al cliente? ¿Cómo buscar que los clientes paguen ese servicio sin usarlo de forma fraudulenta? Quizás un componente adicional es que no hay mucho apoyo de las autoridades, ni de las locales ni de las regionales, se requiere mucho apoyo de las autoridades para combatir esto, el tema de las pérdidas y de los delitos, y eso muchas veces tiene que ver con un aspecto político en las épocas de elecciones donde prometen muchas cosas o a defender a invasiones y luego estos roban la luz, etc. De manera que hay un manejo que lo catalogaría como falta de presencia de la autoridad para combatir el problema. Es un cúmulo de problemas, que no tienen una sola arista sino que tiene muchas cosas que en definitiva causa un prejuicio económico tanto a la empresa como al país como al resto de los usuarios que sí pagan el servicio, porque en el fondo se ven afectados por una mala manipulación de equipos no autorizados que genera problemas de todo tipo y puede causar hasta muertes, incendios, etc. Por este lado para la empresa es una pérdida también porque hay una cantidad de energía que no pueden recuperar por vía de la cobranza, y además hay normas establecidas por el Ministerio de Energía y Minas que te reconocen cierto porcentaje de pérdidas, pero más allá de eso la empresa lo tiene que absorber. En definitiva hay un alto porcentaje de pérdidas que la empresa tiene que asumir como un costo interno, entonces hay un problema de la empresa también. Adicionalmente hay una pérdida para el país, porque los niveles de pérdidas del país son tan altos que prácticamente nosotros tenemos un parque de generación térmico que consume combustible en buena parte de gas, pero también diesel y ese consumo de combustible es necesario para mantener esos niveles de pérdidas, de manera que el problema es bastante complejo, pero hay un impacto económico desde el punto de vista del país, de la empresa y finalmente de los usuarios.

En estos momentos se une a la reunión la Sra. Carmen Luisa Febres.

María Silvia Socorro: ¿Cómo evaluaría usted la gestión de La Electricidad de Caracas en cuanto al problema de pérdidas eléctricas?

CPM: Digamos que dentro del manejo que tienen que hacer las empresas, es una de las empresas que tradicionalmente tiene mayor dedicación a ese problema, lo tiene bastante bien identificado, tiene un equipo de gente bastante numeroso trabajando en eso y además tiene tecnología asociada a ese tema, tanto que yo diría que La Electricidad de Caracas es una de las empresas líderes en el combate de las pérdidas eléctricas, y de hecho pues hasta hace muy reciente las pérdidas vinieron bajando, últimamente es cuando ha sido difícil y yo diría que por la incidencia de la situación del país que las pérdidas han tenido un pequeño repunte, pero en líneas generales, yo diría que la empresa ha estado enfrentando tradicionalmente su problema y ha logrado mantener a raya, si se quiere, ese problema.

MSS: ¿Cómo creen ustedes que se deberían comunicar estos problemas de pérdidas eléctricas no técnicas a nivel interno en una empresa?

CPM: Bueno yo creo que eso es un problema de toda la empresa como ustedes decían, o sea, definitivamente por lo que hablamos antes, es un problema que incide en la gestión financiera de la empresa, por lo tanto en la medida que la empresa pueda corregir ese problema o mantenerlo dentro de ciertos límites, obviamente el impacto financiero es menor. Por lo tanto, no debe ser pensado que es un tema puntual de la gerencia y que se ocupan tres o cuatro personas por allá y el resto de la gente no saber qué es lo que está pasando ni involucrarse, de manera que yo considero que debe manejarse con una visión integral, de manera que todo el mundo contribuya y colabore hacia ese fin, esa meta que se tiene planteada porque necesariamente es una cosa que hay que atacar en forma conjunta y más allá de la empresa es necesario articular muchas instituciones asociadas, tienes que generar una cantidad de sinergia con otras instituciones, porque esto es un problema de un colectivo... y para eso, con más razón, apoyo la tesis de que esto tiene que involucrar a toda la empresa, ¿por qué? Porque si bien tú tienes un departamento aquí, que ataque físicamente, operativamente dentro de la empresa, pero tú requieres que se articule a su vez con otras unidades

dentro de la empresa, para que a su vez la empresa pueda articular una serie de instituciones alrededor de ella, que están en el entorno.

Carmen Luisa Febres: Hay varias fórmulas para comunicar a las personas el problema. Lo primero es la relación cara a cara, que es la más importante, porque es la más apropiada y la más efectiva: talleres, seminarios, reuniones internas para plantear el problema, participativos para que cada persona pueda aportar ideas, debates, se pueden hacer muchas actividades de este tipo, esta sería una primera instancia. La segunda es utilizar mecanismo como la comunicación vía Intranet, para mantenerse en contacto en cuanto a lo que son las estrategias, para realizar denuncias, entender el problema y mantenerse en contacto con el departamento que ataca directamente el problema o que mantiene relación con la comunidad.

Hay otra vía que son los medios de comunicación internos, que tienen otro estilo, diferente a los medios de comunicación externos, son más directos, más coloquiales, más llanos. Los buzones que se utilizan dentro de la empresa para mantenerse todos en comunicación con la empresa, eso lo tiene que manejar el departamento de comunicación de la empresa y resulta siempre muy efectivo. Estas son algunas fórmulas, existen muchas, hay medios impresos que pueden transmitir y actualizar la información y la comunicación virtual porque todos los trabajadores pueden sentir que participan para realizar denuncias o sugerencias, para ir desde abajo hasta otros niveles. Esto es grosso modo lo que se podría hacer para ese problema específico.

MSS: ¿En qué medios les gustaría que fueran comunicados esos problemas?

CLF: Habría que analizar un poquito más a fondo cómo es la EDC, es decir, qué es lo que es más efectivo para ella, cada empresa tiene su personalidad, su cultura, entonces dependiendo con el propio personal qué es lo que se hace más efectivo.

Hay un medio interno allá que se llama El Cable, que se puede abrir una sección específica de pérdidas, se puede hacer un concurso o aporte de ideas.

CPM: Y la vía de Intranet, porque todo el mundo se comunica perfectamente en línea con toda clase de cosas. Claro aunque tu no puedes apabullar a la gente, porque si la empresa tiene diez problemas más y todos los va a comunicar así, entonces llega un momento en lo que me llega el mensaje ya no lo proceso, y eso ocurre.

CLF: Siempre la comunicación interna tiene que ser breve.

CPM: Porque la gente se satura y ya no te atiende.

CLF: Otra cosa que es muy efectiva son las carteleras, sencillo, económico y bien efectivo, sobre todo en empresas grandes donde circula mucha gente y en los sitios donde la gente permanece mucho tiempo, como dentro de los ascensores, esperando el ascensor, donde tomas café.

CPM: Y siempre se pueden establecer metas donde todo el mundo sienta que si se logra la meta es un trabajo colectivo y puede ser premiado en mayor o menor grado por alcanzar esa meta.

CLF: También hay que medir la efectividad, hacerlo sensatamente, porque uno se lanza muy emocionado y no se mide. También se puede empezar preguntándole a la gente qué sabe sobre el tema, entonces de allí sacas las áreas más débiles, donde hay una necesidad de comunicación.

CPM: Esto no es un problema de un período de tiempo corto, si no que el tema de las pérdidas es un tema permanente en la empresa, puedes tal vez bajarlas un punto, dos puntos, pero aun cuando las tengas a un nivel relativamente aceptable, significa mucho dinero para la empresa. Además si te descuidas te vuelve a subir, no es como una campaña navideña que es por un mes... pero después se te olvidó, pero las pérdidas es un problema permanente... Tú puedes involucrar a mucha gente en una cosa relativamente pasajera, porque es una efervescencia...

CFB: Nos gustaría que nos hablara un poquito sobre la situación actual de las pérdidas tanto en el país como en la empresa.

CPM: Las pérdidas han ido incrementando en los últimos diez años a un ritmo alarmante, porque vienen creciendo al doble del ritmo del crecimiento de la demanda, digamos que tenemos una situación que si tú la proyectas a largo plazo, tú determinas que es inviable la prestación del servicio, eso a nivel nacional, eso es sumando todas las empresas. Por supuesto hay empresas que tienen el problema más agudo que lo que lo puede tener la EDC, por lo menos CADAFE tiene un problema más grande, porque es una empresa más grande, esta diseminada por todo el país y los niveles de pérdidas son muy superiores al 40%. Pero en el ámbito nacional, cuando tú consolidas toda la información de todas las empresas, te das cuenta que vienen creciendo al doble del ritmo de la demanda, eso quiere decir que prácticamente para este año vamos a llegar a un 28% medido contra lo que generamos, entonces ya hay un 28% que suma las técnicas y las no técnicas, todo globalizado entre lo que tú generas y lo que tú vendes, la diferencia es un 28% de lo que generas, la magnitud es muy grande. Eso en término de dólares, estamos hablando de 1.200 millones de dólares anuales y ese monto es equivalente a lo que la industria eléctrica nacional requiere invertir, o sea, que la totalidad de pérdidas anuales es equivalente a la totalidad de la inversión anual que requiere un sector intensivo de capital como lo es el sector eléctrico, las magnitudes son gigantescas. Adicionalmente tú puedes computar lo que yo comentaba antes, si tú computas la cantidad de combustible que tú quemas en este parque

térmico que es equivalente al tamaño de las pérdidas, tú puedes decir, yo tengo todo el parque térmico a nivel nacional, es un parque que está alimentando unas pérdidas que no llegan a ningún lado, que nadie te paga por ellas. Entonces adicionalmente a estas pérdidas de 1.200 millones de dólares es solamente computando los kilovatios hora a precio promedio, tienes una pérdida para el país del combustible que se está quemando en estas plantas térmicas, que si tú reduces a la mitad las pérdidas entonces reducirías el consumo de combustible a la mitad y eso son otros 1.200 millones de dólares; los combustibles que tú quemas valen aproximadamente a 1.200 millones de dólares anuales. Las magnitudes son grandes, y eso es una cosa que normalmente el ciudadano común no está informado de ello... Lo peor de todo, es que si la tendencia es a irlo reduciendo entonces poco a poco vamos a estar a niveles razonables, pero resulta que la tendencia no es así sino al contrario, entonces cuando lo ves proyectado a futuro la cosa es mucho más grave.

CFB: ¿Quién cubre esos 1.200 millones?

CPM: Esas pérdidas monetarias es una pérdida que afecta la calidad del servicio en definitiva, por un lado las empresas no cuentan con todos los recursos necesarios para hacer inversiones, por un lado porque no tienen las tarifas suficientes, por otro lado las empresas públicas tampoco tienen el soporte del Estado para hacer inversiones, y por otro lado podrían tener alguna capacidad de inversión propia si estas pérdidas estuvieran a niveles razonables, entonces podría haber más inversión, en definitiva ¿quiénes sufren las consecuencias? Todos los usuarios sobre todo los que pagan porque están pagando una cosa y por otro lado otros están echando a perder el negocio, en el fondo los que más sufren son los usuarios que pagan...

CFB: ¿Qué porción de la torta ocupa la EDC?

CPM: Aproximadamente es un 17%, ha aumentado un poquito, estará como en 18%...

CFB y MSS: Muchas gracias por su tiempo.

Entrevista realizada a Patricia Rodríguez, Gerente Técnico de La Empresa Nicaragüense Multiconsult y Compañía Limitada El Día 5 de Noviembre del 2003

Patricia Rodríguez: Casualmente venía hablando de una estrategia publicitaria que se está realizando en mi país para corregir los niveles de agua que fácilmente se puede aplicar a la electricidad. Hay estrategias publicitarias de este estilo llevadas por artistas, y a mi me parece que estas estrategias deberían ser llevadas por personas naturales o jurídicas que saben llegar mejor a la población para estos, es decir, no necesariamente debe ser llevadas por economistas o ingenieros.

Corina Fernández: Nos gustaría saber cuál es tu visión sobre el problema de pérdidas eléctricas

PR: Primero bueno, Venezuela es uno de los países que tiene un índice más alto de pérdidas. Segundo, dentro del total de pérdidas es el primero que tiene un alto índice de pérdidas no técnicas, y dentro de las pérdidas no técnicas aunque todavía no hemos hecho los cálculos necesarios, se visualiza que una parte importante de ellas es las conexiones ilegales, robo o fraude. Entonces el problema no es saber cuánto es que se está perdiendo por este concepto, sino por qué se está perdiendo.

En caso de pérdida por robo o conexiones ilegales, partimos del punto que roba energía aquel que tiene un adecuado nivel de ingreso para poder pagarla, entonces uno se pregunta ¿por qué esta gente que tiene plata para poder pagarla y que tienen un adecuado nivel de ingresos lo hace?

Entonces esta es una de las investigaciones que las empresas tienen que hacer en general. No solamente cuánto pierde, sino por qué se pierde, qué es lo que está pasando con la gente que roba electricidad. Entonces la visión resumida sería: alto porcentaje de pérdidas, de los cuales gran parte de no técnicas es robo. De la parte de no técnicas que no es robo, hay una responsabilidad administrativa importante de la empresa porque no hay coordinación entre las áreas, es decir, el área técnica no se coordina muy bien con el área comercial, no hay establecido un proceso de coordinación entre ambas áreas. Por ejemplo el área comercial es la que mejor conoce al cliente más que el área técnica, entonces esa área es la que debe pasar los datos y las estadísticas al área técnica, para que ésta tome las acciones, en el intermedio debe haber alguien que analice estos datos, porque ese dato te dice algo, no es que va a salir del área comercial como un número tal y ya, sino que debe hacer un análisis de los datos, y eso es lo que hace falta en las empresas, un área que haga el análisis de los datos que resultan de la comercial para pasárselos al área técnica y que esta haga las recomendaciones.

María Silvia Socorro: En resumen entonces usted piensa que debe existir un intermediario entre estas dos áreas

PR: Exacto, una acción intermedia porque como les dije los números... a ver qué pasa cuando nos dicen a nosotros por ejemplo que tal empresa tiene tales clientes residenciales que consumen tanto, tantos comerciales y tantos judiciales, ¿aja y entonces?, tiene que haber alguien que analice esos números y diga ah entonces debemos investigar la calidad del servicio que tenemos en zonas residenciales porque es la mayoría de los clientes, pero de pronto la cantidad de clientes en zonas residenciales es mayor que los industriales, pero el consumo de los industriales es mayor, entonces aunque yo tenga amor por los clientes residenciales, me voy a orientar a cobrar más en los clientes industriales porque es lo que me representa mayores ingresos, igual con las pérdidas, te sale el número de las comerciales, y de ahí se saca el número de clientes que están anómalos y tiene que haber una persona que analice ese dato. En la mayoría de las empresas se han venido creando áreas de reducción de pérdidas, y hasta ahora que yo sé, no reciben información de otras áreas como por ejemplo la comercial, sino que ellas hacen sus propias investigaciones sin tomar en cuenta o sin pedir la información del área comercial.

Entonces el problema yo lo resumiría en dos puntos: falta de coordinación entre las áreas y una labor de concientización pero con gente especializada para ello, que no necesariamente tiene que ser gente de la misma empresa, no necesariamente ingeniero o economistas para estudiar y encontrar por qué yo tengo clientes que me roban energía si tienen un adecuado nivel de ingresos, porque en Venezuela no es que solo roba la gente marginal, sino que hemos visto casos en lo que gente con recursos está robando energía.

CFB: ¿este problema es en Venezuela o a nivel de toda Latinoamérica?

PR: Bueno en Latinoamérica se roba, pero en general roba la gente pobre. Pero se sabe que aquí la gente gasta el dinero en otras cosas que cuestan más caras que la electricidad y no es un bien básico, pero por ejemplo, la gente gasta más en consumir licor todos los fines de semana que lo que cuesta el consumo mensual eléctrico. O sea, si roban en Latinoamérica, pero generalmente lo hace la gente de muy pocos ingresos.

Hay empresas que los que les roban, es la gente con capacidad de pagar ese servicio, entonces la pregunta es ¿por qué me roban? .Entonces yo no puedo ir como parte de una empresa eléctrica a preguntar eso, entonces tenemos que buscar gente que sepa manejar la sociedad, y me parece a mí que esos son los psicólogos y sociólogos. El psicólogo porque estudia al individuo, y el sociólogo porque estudia a la sociedad, y para eso estudiaron, para saber cómo abordar los problemas sociales. Entonces no es cuestión de ingenieros electricistas ni de estadísticos, sino de las ciencias humanísticas que son las que manejan la sociedad.

El otro punto que me gustaría tocar es que hay que hacer una campaña publicitaria adecuada para la reducción de pérdidas, pero la empresa debe encomendar esta campaña a publicistas y agencias de publicidad, pero no partiendo del enfoque que ellos le dan, sino de otros estudios, es decir, debe surgir de la experiencia que la parte técnico-comercial ha tenido de la empresa, y de los resultados de los estudios que han hecho de la parte social. Pero la parte social no es decir el índice de pobreza, los niveles de ingreso de la población son tanto, sino es cuestión de percepción y de actitud de la empresa

MSS: y a nivel interno ¿qué piensa usted que puede hacerse con los empleados para que entiendan estos problemas?

PR: Bueno, en primer lugar el personal de la empresa tiene que querer a la empresa, el personal debe estar trabajando en el puesto que le gusta. Las empresas al contratar al personal (lo cual se ha perdido mucho y se usaba antes), debe hacer un reclutamiento de personal el cual lo hace un psicólogo, entonces se estudian las aptitudes de las personas y se ve si esta capacitada realmente para el puesto que esta optando. Entonces esto se debe hacer para todos y cada uno de los puestos de la empresa.

Y en la parte de pérdidas, se debe hacer hincapié en el área comercial porque para mí es una de las más importantes, y se debe ver si la persona que está ahí esta conciente de la importancia que es para la empresa que mantenga su trabajo al día, es decir, darle de alta a un cliente, ingresar a un cliente, porque ya hemos visto que la empresa presta un servicio, el cual lo instala en tiempo record, te ponen el medidor pero no ingresas al sistema, o sea que más nunca te cobraron y cuando se dan cuenta pasaron dos años o quien sabe si más sin cobrarte y eso es pérdida para la compañía. Entonces desde la persona que se encarga de recibir la solicitud de servicio por parte del cliente, hasta el que lo ingresa al sistema de facturación tienen que estar conscientes de todo ese proceso y que el hecho de no hacer bien las cosas, va a afectar en gran medida al resto de la cadena y por consiguiente los ingresos de la empresa, en conclusión el personal debe querer su trabajo y estar capacitado, lo cual debe hacerse previo a su contratación.

En cuanto a la atención al público, la paciencia por parte del empleado es fundamental, ya que existen muchísimos tipos de clientes.

Yo comentaba con una persona que a mí me mandaron casi obligada a un curso de relaciones humanas, y resulta que salí encantada, a tal punto que dije, ahora todos van a asistir a ese curso. Aprendí mucho y una de las cosas fue que desde el momento en que hombres y mujeres salimos de nuestras casas para ir a trabajar, debemos sentirnos bien con nosotros mismos y tener buena autoestima para estimar todo lo que uno hace desde el mismo momento en que sales de tu casa. Entonces eso es lo que la empresa debe hacer, contratar a la gente que esté convencida de que va a cumplir con la misión, visión y objetivos que tiene la empresa y establecer un buen ambiente de relaciones humanas eso es fundamental. Y la gente que va a atender a los clientes, en primer lugar como te dije tiene que conocer los procesos de la empresa, qué es lo que hace esa empresa aunque ese empleado solo este encargado de recibir la solicitud del cliente.

MSS: entonces usted se refiere a involucrar al trabajador, independientemente de su cargo en los procesos de la empresa

PR: sí, involucrarlo en los procesos, dándole por supuesto, una capacitación previa. Contratas al trabajador y le das un panorama general de lo que hace en esa empresa y en lo que va a trabajar.

CFB: ¿Cómo se tratan los problemas de pérdidas eléctricas?

PR: primero conociendo en dónde están, y para conocer en donde están hay que estudiarlas, estimarlas y medirlas con aparatos de medición si se trata de pérdidas técnicas.

En la parte de pérdidas no técnicas, se trabaja con la base de datos comercial y entonces se identifican cuáles son las anomalías e irregularidades que tiene cada cliente y eso se sabe todos los meses porque todos los meses el lector lee y reporta. Entonces en resumen la manera de identificar las pérdidas es midiendo, recopilando y analizando los datos que se encuentran en el campo durante el sistema de lectura de medidores. Luego, existe otro punto que es el sistema de facturación, el cual actualmente el sistema de gestión está diseñado de tal manera que te avisa cuando una factura es totalmente diferente a la factura anterior, detectándose de esta manera anomalías.

MSS: ¿Cómo evaluaría la gestión de la empresa en la disminución de las pérdidas?

PR: EDC trabaja muy bien sinceramente en la parte de pérdidas técnicas, tiene muy bien calculadas sus pérdidas y las ha controlado muy bien, por eso es una de las empresas en Venezuela que tiene un bajo nivel de pérdidas.

En la parte de pérdidas no técnicas ellos, al igual que otras empresas, han orientado sus esfuerzos a los barrios ilegales que han resultado producto de las tomas de tierra, a eso es a lo que han dado el mayor énfasis, pero me parece a mí que les falta en primer lugar identificar si realmente eso representa su mayor gasto por concepto de pérdidas no técnicas, ya que puede que el porcentaje de pérdidas se esté dando por otro tipo de problemas como por ejemplo administrativos. Entonces ellos están ahorita enmarcados en los barrios ilegales y otra cosa es que ellos están llevando a cabo su propio proyecto sin asesoramiento de equipos multidisciplinarios o sea lo están manejando lo ingenieros, entonces volvemos al mismo tema en donde incluso como hay también un problema municipal, porque el municipio construye redes sin autorización de la empresa, entonces ellos se tienen que buscar a alguien que sepa

manejar los asuntos municipales porque incluso hay ahora carreras de asuntos, desarrollos y fortalecimiento municipales. Por lo tanto, ellos deben buscarse a alguien que sepa cabildear con el alcalde. Y en eso precisamente es en donde ellos están fallando, porque manejan solos las relaciones con el Municipio que es el que les está dando problemas permitiéndole a la población construir redes, conectarse ilegalmente y esto no les está dando buenos resultados.

Hay que dejar de pensar en el problema de las pérdidas eléctricas no técnicas como un asunto de electrones precisamente, aunque lo que pierden son electrones pero ahí entra un elemento adicional que es la parte del ser humano y eso es lo que ellos no están manejando todavía

CFB: Nos han comentado que han existido planes para la reducción de pérdidas, pero que estos no se han mantenido en el tiempo. ¿Por qué cree usted que sucede esto?

PR: Porque volvemos a lo mismo, están tratando las pérdidas no técnicas con técnicas, le ponen cajas a la gente, le ponen cables pelados para que no sigan robando la electricidad, hay corte a distancia, han invertido mucho en números, pero la gente siempre va a encontrar la manera por muy buena la técnica que sea, les ha faltado esa sensibilidad, ¿por qué? Porque no han estudiado a la sociedad, y eso no es desde ahora, porque uno ve las estadísticas y desde el 92 es el mismo problema. Se centran más en la tecnología que en la sociedad, y los clientes han podido burlar esa tecnología, por lo que opinión es que hay que darle un enfoque totalmente social a este problema.

Otro punto importante aquí son las ONG, aquí no conocen el concepto de ONG, son organismos no gubernamentales que forma la sociedad civil financiadas por sociedades civiles de otros países desarrollados que les dan fondos para obras sociales, y dentro de estas obras han trabajado ONG por ejemplo, que manejan micro créditos y te pueden financiar una casa y aquí nos hemos encontrado con que esa gente necesita que le financien una casa con servicios porque no lo pueden pagar, y de repente al los pocos meses uno se encuentra con que el consumo eléctrico aumenta, entonces es cuando uno se pregunta cómo pueden adquirir televisores y otros aparatos si no pueden pagar la electricidad.

Esta situación uno la ve como un capricho, entonces el psicólogo y el sociólogo te va a decir por qué es ese capricho.

MSS: Tenemos pensado dirigir nuestra campaña hacia el público interno de la EDC, es decir, a sus empleados ¿qué opina?

PR: En cuanto al personal lo que son pérdidas no técnicas que son responsabilidad administrativa de la empresa como medidores dañados, medidores descalibrados, medidores que están dentro de la casa. Entonces qué es lo que pasa dentro de la empresa, bueno el lector viene y graba ese código que encontró, y luego esa lectura va a salir en el sistema de facturación y la muchacha, que generalmente son muchachas, ven todos esos códigos y no le paran, entonces vuelvo al intermedio que debe haber para que se analice ese número. Entonces todos saben que existe ese problema, pero nadie hace nada, nadie pone su grano de arena, porque nadie está enterado de eso y no existe una reunión cada cierto tiempo con el personal para informarle de la situación. Yo pienso que cada cierto tiempo la empresa reúne a su personal, conversa, se comunica hay una camaradería, se integra, podrá estar capacitado para aportarle a la empresa en donde trabaja. Por eso vuelvo y repito, los empleados deben sentirse parte de la empresa, porque uno pasa más de la mitad del día en su sitio de trabajo, entonces uno tiene que llegar a la oficina con ganas de trabajar y hacer las cosas bien, identificarse con el trabajo, con la gente que trabaja contigo.

Entonces me parece que a EDC le falta como reunirse más con el personal, tener una relación un poco más cercana con el personal para que ellos den mayores aportes.

CFB: ¿Piensas que EDC experimentó un cambio radical desde que AES compró la mayoría de sus acciones?

PR: Realmente no te sé decir, pero pienso que ahora hay un mejor comportamiento por parte de la empresa, aunque no debería de ser así, ya que si una empresa familiar, los propietarios deberían preocuparse más por sus intereses ya que están en juego. En este caso entonces pienso que la empresa trasnacional se está manejando mejor que la familiar.

Pero bueno me parece que EDC es una de las empresas que mejor se maneja en cuanto al control de pérdidas, las ha bajado y ha sostenido esa disminución, son bien metódicos y prácticamente no han tenido mayores problemas en el tratamiento de las pérdidas

CFB: ¿Quién sientes que es responsable de comunicar los problemas de pérdidas?

PR: Yo pienso que tiene que ser el encargado del área de pérdidas, auxiliado por su gente, que tiene que informarle al resto del personal qué es lo que está pasando, sobretodo al área comercial, pero tiene que ser de una manera sutil para no herir susceptibilidades y que el compañero de trabajo sienta que se le está criticando su labor. En este aspecto hay algo importante, y es que los seres humanos siempre respetamos más a nuestros superiores, entonces la estrategia podría ser que el personal de pérdidas se avoque con alguien de nivel superior, para que el personal sienta que existe un verdadero contacto e interés.

CFB: ¿En qué medios te gustaría que se comunicaran los problemas de pérdidas eléctricas?

PR: Primero me gustaría el contacto directo o personal, a través de reuniones, siempre es mejor una tocadita que una llamada por teléfono. Y luego después de esa reunión, se pueden colocar afiches, posters o carteleras que me estén recordando constantemente el mal que nos hace la existencia de un índice elevado de pérdidas.

MSS: Bueno Patricia yo creo que con esto tenemos bastante, muchas gracias por tu tiempo.

Entrevista realizada a la Ing. Raquel Perl, Directora de Protección de Ventas de La Electricidad de Caracas, el 12 de noviembre

María Silvia Socorro: ¿Cuál es su visión sobre el problema de pérdidas eléctricas?

Raquel Perl: Realmente el problema más grave que tiene la empresa es en cuanto a pérdidas no técnicas, y la razón es la inestabilidad del ciclo comercial a parte del hecho que hoy en día con toda la situación política y económica del país, la gente le da más lupa. Realmente lo que se trata es ir un paso más allá antes de que nos hagan la conexión ilegal.

Hay varios tipos de conexiones ilegales y entre estas está la de los barrios, las cuales tienen otras razones más bien sociales, y están las conexiones ilegales de los kioscos y de los perocalenteros que eso es también por un ahorro de la economía informal, que para ahorrarse los costos en la producción de cualquier cosa que ellos estén vendiendo.

Y el otro es el robo que se hacía antiguamente más por la viveza del venezolano y en algunos casos para ahorrarse alguno de los gastos mensuales que pudiera tener la persona o el local, pero hoy en día ya no es tanto la viveza, es más la necesidad de tener unos ahorros por la situación. Entonces bueno, dentro de la empresa lo que se trata es hacer un plan donde no solamente la gente de pérdidas que son alrededor 200 personas entre Caracas y los distritos foráneos, sean los únicos de buscar esos robos de energía, que antiguamente eso era así, de uno o dos años para acá aproximadamente, es toda la empresa la que se ha vuelto inspectora de detección de robos de energía o de situaciones anómalas que podrían ayudar a recuperar esa energía. Uno de los indicadores que demuestra que la eficiencia de una empresa es buena, es ese indicador, y por lo menos nosotros tenemos uno de los indicadores más bajos, entonces no podemos darnos el lujo de que eso suba porque eso es dinero, además del hecho de que eso da una impresión de que no es una empresa eficiente, entonces esos barrios donde hay conexiones ilegales eso demuestra una ineficiencia aparente de la empresa, pero realmente eso no es así, realmente eso es una situación social bien grave.

Corina Fernández: ¿Cómo se está atacando el problema de los barrios con conexiones ilegales?

RP: Hay unas unidades que se están dirigiendo a las alcaldías para lograr que éstas se hagan responsables, porque los terrenos donde están esos barrios, son de la municipalidad, entonces esos terrenos si están invadidos, fue la municipalidad la que dio el visto bueno para esa invasión, entonces con más razón ellos deberían hacerse responsables por lo que está sucediendo ahí, a parte de que a la Alcaldía le conviene que su zona de acción esté bien, que no tenga marginalidad, que la gente se sienta con calidad de vida, el hecho de que la gente esté robándose el servicio eléctrico en una vivienda de escasos recursos es muestra de que ahí hay un problema de calidad de vida, mucha de esa gente también quiere pagar el servicio, pero nosotros no lo damos porque no podemos dar la extensión de red, las extensiones de redes en esas zonas cuesta carísimo, y nosotros no estamos en capacidad de hacer cosas como esas porque la tarifa no te lo retribuye a corto plazo, y según las leyes el responsable de hacer esas electrificaciones es la Alcaldía. Entonces bueno este un frente, con las Alcaldías.

El otro es la comunidad. La gente del área comercial, junto con nosotros y otras unidades de cooperación y mantenimiento, lo que hacemos es que hacemos es que tratamos de llegarle a la comunidad y que ellos hagan presión a la Alcaldía para que ellos paguen los proyectos y para nosotros ofrecer el servicio, cancelar o ejecutar. Entonces esas son las tres posiciones, aunque cortar el servicio eso lo que causa realmente es un caos, es más lo grave de la situación que se puede ocasionar, que lo que uno va a lograr haciendo esos cortes, porque ellos tienen alimentos guardados en la nevera como todo el mundo, entonces se les daña, a nosotros una vez nos secuestraron, hemos recibido amenazas cuando estamos trabajando dentro de los barrios cuando estamos trabajando en suspensiones, entonces poco a poco nos dimos cuenta que de manera agresiva no logramos nada, hay que dirigirse a la comunidad, para lograr que hagan presión con la Alcaldía, a veces hemos logrado que la misma comunidad recoja el dinero y se haga algo de la electrificación, también hemos estudiado alternativas como poner un medidor colectivo dentro del barrio y que la gente se conecte a ese medidor y nosotros cobrar el consumo de ese medidor nada más y que ellos se encarguen de recoger el dinero. Esa fue una idea que nos trajimos de Colombia y nos ha dado buenos resultados. Bueno en general eso es lo que nosotros hemos realizado en los barrios.

Las otras zonas que nosotros revisamos es la parte del comercio, áreas comerciales, residenciales como Terrazas del Ávila, y hacemos ahí revisiones todos los días y una de las cosas que nosotros hemos logrado para que no haya revisión sino cuando a la gente se le consigue una irregularidad, es que nosotros suspendemos el servicio y quedarse sin el servicio por dos días es bastante malo.

MSS: ¿Nos gustaría saber cómo evalúa usted la gestión de esta empresa en cuanto a la disminución de pérdidas eléctricas?

RP: la verdad es que yo creo que esta es una de las empresas más comprometidas, por lo menos desde que yo trabajo en el área de la electricidad, siempre hemos tenido una unidad que se ha dedicado al robo de energía, a recuperar energía, yo tengo 17 años aquí, y antes de mí ya existían personas que tenían diez años más dedicados al área de

pérdidas. Entonces, siempre ha habido gente encargada de recuperar energía y mantener niveles óptimos en cuanto a pérdidas.

MSS: ¿Cómo cree usted que deben comunicarse los problemas de pérdidas en el ámbito interno?

RP: Mira ahorita se llevan a través de comités que están entrelazados, o sea, hay comité corporativo que maneja todo lo que son los lineamientos y concentran información de los cálculos y después hay un comité manejado por personas dedicadas exclusivamente al manejo de las pérdidas eléctricas, el cual depende del comité corporativo que llevamos nosotros. Después están los comités regionales, conformados por la gente del área de operación y mantenimiento, una persona de aquí de protección de ventas, una del área comercial, del área de instalaciones, o sea, hay una representación, y esos comités los direcciona el líder en negocio de esa región. Todos esos comités de alguna forma reciben información y todos van resolviendo los casos que se van encontrando, y yo creo que esta es una de la mejor forma de llevarlo, porque si no se hace tan extenso que uno no puede llegar hasta el último rincón.

MSS: ¿Quién cree usted que es el responsable de comunicar el problema de pérdidas?

RP: Yo creo que todos son responsables, esa es la idea, todos son responsables de reportar lo que consiguen, y el presidente de la empresa es uno de los que más ha hecho hincapié en que es un problema de toda la empresa, porque la cuestión de las pérdidas es uno de los indicadores más importantes que se llevan y todos somos responsables de eso. Hay gente que tiene más alícuota de responsabilidad porque lo ejecuta y tiene gerencia directa, pero todo el mundo es responsable. Una persona que va a un sitio y ve que hay una conexión ilegal y no lo reporta, es una persona que está a ojo de ser investigada, lo mismo que si sabe que hay una persona que tiene un medidor y no se le está facturando, porque eso representa pérdidas no técnicas.

CFB: ¿De qué manera le gustaría que se comunicaran los problemas de pérdidas eléctricas dentro de la empresa?

RP: Por todos

CFB: ¿Y cuál cree que sería el más eficiente?

RP: Yo no creo que la cartelera sea el único, porque no todo el mundo la lee, yo creo que debería haber siempre de alguna forma en todos los encartes que nos dan a nosotros, el periódico de la empresa, folletos, cada vez que se inicie una charla la gente debería tomarse un tiempo para hablar con relación a los indicadores, no solamente los de pérdidas, cada vez que el presidente tiene una reunión con los trabajadores debería de decirles, los problemas, y en general todo el mundo debe tomar muy en serio estos indicadores.

Entrevista realizada a Víctor Mendible Director de Negocios Región Este de La Electricidad de Caracas, el 12 de noviembre de 2003.

Corina Fernández: Buenos días señor Víctor. Bueno nosotras empezamos a realizar la pasantía con la EDC, y nuestro tema de trabajo de grado es fundamentalmente realizar una estrategia de comunicaciones internas de la EDC, que tenga repercusiones en la disminución de las pérdidas tratando de motivar al personal, es decir, que se sienta involucrado porque el problema de las pérdidas no sólo le incumbe a una parte de la electricidad sino que es un problema de todos.

María Silvia Socorro: Entonces dicho esto, quisiéramos saber cuál es su visión con respecto al problema de las pérdidas eléctricas.

Víctor Mendible: Bueno, vamos a empezar por la parte nacional. Dadas las pérdidas técnicas y no técnicas, el problema se ha tipificado, se ha calificado como un problema de índole del Estado, es decir, es de prioridad para el Estado. Las pérdidas nacionales están por el orden de 27 y 28%, lo que significa que la capacidad instalada termoeléctrica en Venezuela, está por el orden de unos veinticinco mil gigavatios hora, esto equivale a estar alimentando siempre las pérdidas nacionales que están por el orden de unos veintidós mil veintitrés mil gigavatios hora. Es decir, toda la capacidad de producción del parque termoeléctrico instalado en Venezuela está alimentando las pérdidas nacionales.

Ahora ¿por qué suceden las pérdidas? Bueno, hay una cantidad de factores que suceden el tema de las pérdidas: la situación económica por la alta tasa de inflación, alta tasa de desempleo. En cuanto a la inflación, estamos ahorita por el orden de 22% cierre de diciembre 30%, desempleo estamos 20%, luego hay una alta tasa de lo que llaman empleo informal o subempleo, que estamos por el orden de 50%, lo que quiere decir que estamos si que si tú sumas 50 más, estamos 70% que está calificado de subempleo y desempleo, y un 30% solamente es la economía formal, o sea, nosotros que estamos obteniendo un ingreso por nuestro desempeño con nuestra respectiva empresa. De ese 30%, 10% es privado y 20% es público.

Ahora motivado por estos factores, y motivado también a que hay una debilidad en el marco jurídico, en el régimen legal, es decir, existe en La Constitución, en la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, la Ley de Meteorología, en todo lo que el basamento legal, existe un articulado que penaliza o norma el tema de las pérdidas, lo que pasa es que eso no se está cumpliendo. La ley eléctrica dice que una persona que se detecte con una anomalía o con una irregularidad, debe ser penado entre dos mil y veinte mil unidades tributarias, dependiendo del sector al que pertenece, así sea zona residencial o comercial. Entonces eso no se está aplicando.

Adicionalmente, la multa que se le debe aplicar a la persona que está robando energía, tiene que pagar los daños que le haga al medidor y tiene que pagar lo que llaman energía no facturada, y eso se hace con una anomalía por parte de la empresa, o por una irregularidad por parte de terceras personas. También hemos tenido un pequeño o poco índice de cobranza. Hay medidores que están por el orden del 80, 90%, pero hay medidores que están por el 70%, pero hay un promedio, que cada vez que tú detectas una irregularidad o una anomalía, estamos en el 80% del índice de cobranza. El índice de cobranza es que de 100% que yo mando a la calle a cobrar esa energía no facturada, normalmente se recupera el 70 u 80%.

En base a esto, en La Electricidad de Caracas hemos tenido un proceso de transformación. Nosotros somos una empresa de 108 años fundada, una empresa que hasta el año 2000 teníamos la misma cultura, la misma forma de hacer el trabajo, siempre ha habido en el entorno cambiante, el tópico de la apertura de mercado, lo cual es la separación de actividades en generación, transmisión y distribución, la creación de lo que llaman el mercado energético venezolano, que es una bolsa que llaman la Bolsa Energética, donde toda la generación coloca toda la generación disponible a una bolsa eléctrica, y los demandantes serán todos los sistemas de transmisión y distribución y los comercializadores, más los comercializadores que la distribución. Entonces todos estos factores se reúnen en el mercado y negocian y se sucede lo que llaman el despacho de energía, el despacho energético.

En el tema de las pérdidas están las pérdidas focales que son las pérdidas técnicas más las pérdidas no técnicas. Las pérdidas totales están por el orden del 27% y en La Electricidad de Caracas estamos hablando de pérdidas de un 17%. Entonces estamos hablando de un 7 u 8% de pérdidas técnicas y alrededor de unos 9 % de pérdidas no técnicas.

Ahora el tema principal de las pérdidas técnicas, es que no se pueden eliminar, porque es algo que se requiere para poder operar la red y lo que son es optimizables, porque cada vez que se hace el diseño se intenta de optimizar porque no se pueden eliminar.

Quedan así las pérdidas no técnicas que se dividen en pérdidas administrativas y negras. Las pérdidas negras son hurto y manipulación y la sustracción de energía. Entonces tenemos que el deber ser en este tipo de pérdidas es que deberían ser cero. Por eso es que yo digo que nosotros debemos tener el nivel de diciembre de hace dos o tres años

cuando yo trabajé en pérdidas, de que el ciclo comercial debe ser cero errores y precisamente ese es el slogan que tenemos ahorita, y yo estoy muy de acuerdo porque de verdad que si podemos tener cero errores, pero hay que hacer ciertas cosas y les voy a decir cuáles son las que yo creo más convenientes. Por ejemplo hay un sistema en el mundo que es el de Francia, que tiene el nivel de pérdidas más bajo, en total 7%, del cual 6,1% son pérdidas técnicas, es decir que si se puede lograr siempre y cuando exista un marco de referencia, primero conocido por todos, segundo que la gente realmente sepa sus deberes y derechos porque donde no hay deberes, no pueden existir derechos, y eso es lo que yo creo que está pasando.

Vamos a ver ahora las pérdidas negras, las pérdidas administrativas primeramente. Las pérdidas administrativas, no es más que todas las ineficiencias que nosotros tenemos en nuestro proceso comercial, es decir, debemos tener un ciclo cero defectos, o conducir un proceso de auto regulación o auto calidad del servicio en cada una de las etapas del proceso comercial, desde que se contrata, se instala, se lee, luego se factura y si después la persona no paga, entra en lo que se llama proceso de desconexión. Si este ciclo comercial es cero defectos, nosotros tenemos un gran aporte una gran ventaja y habremos hecho una cantidad de cosas.

Pero también tenemos la parte negra de las pérdidas no técnicas que no es más que la gente que manipula los medidores o que se conecta ilegalmente a la red. Ahora ¿por qué sucede esto en las pérdidas negras? Porque la gente a lo mejor cree que otros se conectan y no pasa nada, entonces la gente va a decir, bueno si yo estoy trabajando y pago mi luz y veo a la otra persona que se conecta y no pasa nada, así no se pueden definir claramente cuáles son los deberes y derechos en cuanto a este servicio porque el cuadro es desconocido. Ahí hay un problema de comportamiento o consentimiento de esa conducta hacia el robo, es decir, si usted roba y no le hacen nada, el otro viene y hace lo mismo.

También hay una debilidad en la parte regulatoria o de leyes, es que no hay un mecanismo, que ahorita se encuentra en evaluación, que llama delito eléctrico, se está revisando lo que llaman el Código Orgánico Procesal Penal en donde se está intentando tipificar el robo de energía eléctrica como un delito, es decir, el hecho de que una persona vaya y manipule un medidor o esté tomando energía injustamente, ese hecho es punible ya ante la ley. Por ejemplo, ya existe en Venezuela una persona que está pagando pena de dos años de cárcel en Maracaibo, donde le dictaron un auto de detención. Pero a mí me parece que si es importante tener un marco legal, pero esa no es la vía, porque no podemos meter presos a todo el mundo. Me parece que lo que hay que impactar es la parte de la cultura, educar, o sea, vamos a ir ahora a lo que es la cultura de pago, el comportamiento y conducta de los clientes potenciales que es un problema de todos, no solamente de la parte administrativa de la empresa. Es ver que pasa en la parte cuando la gente viene y manipula un medidor o le paga a alguna persona para x, y o z. Porque si estamos viendo que si alguien viene y roba energía y no le pasa nada, el resto de las personas serán propensos a imitar esa conducta, pero también hay personas que realmente no pueden pagar el servicio, entonces nosotros como empresa tenemos que hacernos más competitivos, tenemos que reducir costos para no elevarles tanto la tarifa y esta es otra acción correctiva que nosotros debemos hacer en el ámbito interno de la empresa para no traspasar todas esas ineficiencias. Mientras menos ineficiencia tengamos nosotros, esto se verá traducido en que las tarifas serán menos costosas.

Entonces vamos a la parte de cultura o educación. La empresa ha desarrollado un programa de acercamiento a la comunidad, donde nos hemos acercado hasta las escuelas, este es el plan de educación comunitaria, electrochamo, electrored. Es un tema básicamente de conducta, la empresa tiene que ir a esas comunidades y atacar el tema de seguridad, porque este tema es tan o más grave que el de las pérdidas. El tema de seguridad es el tema número uno que la empresa está atacando en el ámbito de comunidades, asociaciones de vecinos, gobierno municipal, y lo que es gobierno local.

Luego entra el tema de conexiones ilegales el cual tiene varia connotaciones. Están las invasiones las cuales se han convertido en un gravísimo problema, porque se conectan ilegalmente a nuestras redes, sobrecargan las redes y los transformadores los cuales pueden explotar afectando de esta manera a los transeúntes. Esto es como una espiral, algo que se le retrovierte a La Electricidad de Caracas. Esto afecta la calidad del servicio, puesto que esos no son clientes que están bajo contrato, están consumiendo energía de manera no autorizada, pero en estos momentos se está queriendo creer que también ellos tienen que ser atendidos. Si ellos no tienen bajo conocimiento de que ellos al tomar una tierra, están violando las leyes y eso no tiene ordenamiento. Cuando uno va y compra una vivienda, la vivienda ya tiene un promotor de esparcelamiento y se supone que ha previsto todos los servicios, y el problema de las pérdidas eléctricas, es un problema que afecta también al resto de los servicios, entonces no es un problema solamente de La Electricidad.

Otro problema que yo veo, es que deberíamos tener una estrategia, que aunque ya la tenemos, ésta debería ser más intensiva en cuanto al tema de la demostración de tarifas. Una de las funciones que nosotros debemos cumplir ante el cliente, es la demostración de esa tarifa y decirle que en base de la capacidad instalada que tiene, se va a consumir tanto mensual, entonces es demostrarle que esa persona va a tener mensualmente un cargo, y eso se está haciendo, pero para mí, deberíamos ir un poquito más allá, con más intensidad, y demostrarle a los clientes realmente cuál va a

ser su pago mensual y el por qué de esto es que si esa persona tiene cierto nivel de conciencia. Si nosotros tenemos un plan de acercamiento a la persona, en donde le hagamos mucho más énfasis en la demostración de tarifas, cuando una persona viene aquí a la empresa, nosotros debemos tener en cartelera en las oficinas comerciales, la demostración del pliego tarifario, pero eso no es suficiente, es suficiente que te llamen a ti y te digan cuánto es lo que vas a tener que pagar dependiendo de la cantidad de artefactos que tengas en tu casa. Si esa persona no puede correr con esos gastos, porque está muy claro que el PIB está bajando, pero el consumo per cápita de electricidad está subiendo, o sea, no se explica cómo está aumentando el consumo eléctrico, si los indicadores económicos están bajando. Entonces tenemos que es un problema de conducta energética, es como si una persona que no esté trabajando, deje la llave del grifo abierta, tiene que cambiar su conducta de consumo, no de la electricidad, sino de todos los servicios, llámese agua, gas, etc...

Otro problema dentro de las pérdidas no técnicas, es la pertinencia o la competencia que tienen los gobiernos locales, llámese gobierno municipal, estatal o gobierno central. Esto es porque el responsable de la calidad de vida de los habitantes dentro del municipio es el mismo municipio. Entonces hay ordenanzas que vienen del ámbito jurídico, y hay que poner de acuerdo a toda la comunidad, las autoridades del municipio, pero hay decretos de alcaldes o algún instrumento jurídico que pueda ser útil, comisiones de seguridad, de servicios públicos, de las alcaldías o del municipio, donde ellos tienen que reglamentar el comportamiento de la gente dentro de los municipios. Por lo tanto entonces tiene que haber una pertinencia del gobierno local, pero también tiene que haber una pertinencia de la empresa que presta el servicio de la electricidad. Las empresas que prestan el servicio eléctrico, no pueden ir electrificando todo puesto que hay indicaciones de que cuando hay terrenos privados y hay invasiones, hay litigios, y las empresas eléctricas, no pueden electrificar ahí. Y hay otro problema que es el que yo denomino el triángulo de la seguridad y dentro de todo este triángulo es en donde está el secreto de la reducción de las pérdidas, porque hay que elevar el nivel de conciencia de los gobiernos municipales, del ente regulador, la pertinencia de las comunidades que tienen que saber que este servicio se debe pagar, porque todo el mundo aquí cree que tienen el mérito como para recibir todos los servicios ser gratis, y esto no debe ser así.

En cuanto al programa de educación a la comunidad, hay que llevar a cabo campañas anti fraude y hurto, porque hay que decirle a la gente que se está conectando ilegalmente que corren muchísimos riesgos, porque cuando se está tratando de conectar, muchas veces o se hieren, o pueden morir por una fuerte descarga eléctrica. Se ha registrado una alta tasa de influencias de accidentados, o porque se han conectado y no conocen totalmente el cómo conectarse y se electrocutan, o porque han construido cerca de la línea, contraviniendo toda la normativa o las normas de seguridad.

Todo esto forma parte de una cultura que hay que sembrar para poder cosechar. Entonces eso es acudiendo a las escuelas, a las asociaciones de vecinos, pero eso es como un granito de arena en un desierto pues. Los gobiernos municipales también tienen una cuota parte importantísima, porque se está permitiendo que la gente se conecte ilegalmente a las redes. Todo esto tiene una connotación desde el punto de vista de seguridad, yo pienso que no hay que desligar el problema de pérdidas del problema de seguridad, tanto para la persona que se conecta como para terceras personas, seguridad para los mismos empleados de las empresas eléctricas. Entonces es importante en estos casos lograr acuerdos con la comunidad.

MSS: ¿Cómo evaluaría usted la gestión de La Electricidad de Caracas en el control de esas pérdidas?

VM: Mira La Electricidad de Caracas está haciendo un esfuerzo gigantesco en cuanto a la reducción de las pérdidas técnicas, es decir, mantenerlas y todo el mundo está enfocado a la reducción de las pérdidas no técnicas, haciendo talleres de concientización, en cada business review, se rinde cuenta de cómo están siendo atacadas las pérdidas, hay un plan estratégico de reducción de pérdidas, hay un plan de nominación de fraudes y conexiones ilegales, toda la gente que está metida en el ciclo comercial tiene el norte de que ese ciclo debe ser cero errores, tratando de eliminar cualquier defecto en las actividades, hay un mecanismo de comunicación interno en donde se le insta a cada empleado denunciar cualquier irregularidad que vean en la calle, para que las cuadrillas normalicen la situación. También todas aquellas personas encargadas de planificar los sistemas de redes, tienen ya internalizado que deben optimizar las pérdidas técnicas, a través del uso de la nueva tecnología, haciendo campaña de educación comunitarias, campañas anti hurto y fraude energía y desarrollando lo que llaman la cultura de pago y atacando la parte de asuntos regulatorios y de gobierno. También es un problema de involucramiento de la empresa, porque aquí estamos todos, y para eso existe el 0800-cable a donde la gente puede llamar y denunciar cualquier anomalía o irregularidad que se consiga, sea vandalismo, hurto de cable...

MSS: ¿Cómo cree usted que deberían comunicarse esos problemas de pérdidas internamente?

VM: Yo creo que tenemos que incrementar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores de la empresa. Nosotros adoptamos una figura hace unos dos años que son los Comités de energía en cada una de las regiones. Me explico, hay un comité central de pérdidas, hay un comité central de energía donde están todos los vicepresidentes de todas las empresas grandes y eso en cascada baja a todas las unidades, pero adicionalmente en cada una de las

regiones, nosotros tenemos un comité de pérdidas donde hay un responsable de la región, en este caso yo de la región este, hay gente de comercialización, gente de distribución, y estamos todos los encargados de ver el tema de las pérdidas en la región y así en cascada, nosotros vamos identificando todos los proyectos y acciones correctivas para eliminar esas pérdidas tanto técnicas como no técnicas. Así es como nosotros hemos ido operatizando esa estrategia de involucramiento de la gente. Adicionalmente la empresa ha fijado metas, hemos identificado proyectos y nos hemos comprometido, nosotros mensualmente le hacemos seguimiento a todo lo que se ha logrado, porque existe una gran relación entre nuestros ingresos con el logro de las metas que la empresa se traza.

CFB: ¿Quién siente usted que es el responsable de comunicar esos problemas?

VM: Todos en la organización. Yo creo que más nosotros como regiones en forma articulada. Hay gente que es de comunicaciones corporativas, relaciones con la comunidad, también ahora está la parte de imagen, que deberían encargarse de hacer una estrategia aguas al entorno, que es la empresa internamente, y al entorno que la parte externa de la empresa, llámese las comunidades, entonces el encargado en forma global, es decir el que se encarga de estandarizar la forma y el fondo de cómo vamos a llevar las estrategias, es esa unidad. Pero si realmente tenemos que materializar esa comunicación, nosotros continuamente estamos haciendo reuniones, estamos pidiendo que nos reporten todo lo que ven en la calle, o sea, hay una estrategia de comunicación en todas las unidades, que nos indica que la estrategia se está llevando a cabo. Quizás no se están logrando todos los resultados que se pretenden pero la estrategia está montada y lo que hay que hacer entonces es intensificarla o ver si la misma llega. Es incrementar el sentido de pertenencia, adoptar el problema de reducción de pérdidas como un problema de uno y de la empresa, porque si a la empresa le va bien, a uno le va bien.

CFB: ¿Qué medios piensa usted que serían los más óptimos para comunicar el problema, o cuáles les gustaría a usted?

VM: A mí me parece que la participación de todos los trabajadores es lo primordial. Yo tengo un término que es las reuniones de trabajo, presentaciones unidireccionales, tiene que haber involucramiento de la gente, es decir, la gente tiene que pararse en una reunión de trabajo y decir que se está haciendo en términos de reducción de pérdidas. Yo estoy seguro de que muchos de nuestros trabajadores tienen las soluciones a muchos de nuestros problemas, por eso considero que es importante escucharlos y dejar que se expresen y así incrementar ese sentido de pertenencia, y eso es lo que poco a poco queremos lograr.

Ahora hablándoles de otra cosa me gustaría que supieran que las pérdidas se miden en un balance energético de cuánto tú compras y cuánto tú facturas. Las pérdidas técnicas se necesitan para operar el bloque de energía cuando lo compro, y como en teoría las pérdidas no técnicas deberían ser cero, todo lo demás debe ser la facturación. Entonces las pérdidas no técnicas es la ineficiencia del proceso comercial por una parte, y por otra la parte de las pérdidas negras, entonces lo realmente facturable son las pérdidas no técnicas.

En resumidas cuentas entonces tenemos que las pérdidas se suceden por refractamiento de transmisión de energía, las administrativas por ineficiencia en el proceso comercial, se contrata, instala, lectura, facturación e identificación. Las pérdidas negras se dan por medidores manipulados o conexiones ilegales.

Les hablé también que las pérdidas nacionales representan un costo de 1220 millones de dólares, por lo tanto se puede decir que el parque de generación eléctrica lo que está haciendo es alimentar esas pérdidas.

Las principales consecuencias de la situación de pérdidas eléctricas son: inseguridad en el entorno, sobrecarga de transformadores y redes, problemas en la calidad del servicio, fallo de las instalaciones, hurto de material y vandalismo, personal expuesto a posiciones de riesgo, fallas potenciales en las instalaciones, inviabilidad de la empresa.

El incremento de las pérdidas atentan en contra del desarrollo económico de las empresas distribuidoras.

CFB: Muchas gracias por su tiempo

Entrevista a Jesús Olivares Vicepresidente de Distribución de Áreas Foráneas de La Electricidad de Caracas, el día 11 de noviembre de 2003.

María Silvia Socorro: Nos gustaría saber cuál es su visión con respecto a las pérdidas eléctricas no-técnicas actualmente.

Jesús Olivares: Bueno la visión básicamente creo que se nos han incrementado fuertemente las pérdidas no técnicas producto de dos factores un poco el tema social y el tema económico que estamos viviendo en la empresa. Hemos tenido un incremento en lo que es el robo de energía, el incremento de invasiones, zonas no servidas, el robo obviamente en los grandes clientes, gente que generalmente por la situación económica cae en la tentación del robo de energía y también hemos tenido un incremento que en Maracaibo llaman los electro-traficantes, que es que se ha convertido en un negocio en la calle hacer pérdidas, robos y venden eso como un producto a la gente (conexiones ilegales). Entonces tenemos un problema bien grande que si no le metemos la mano fuertemente se nos va a disparar porque los valores que llegaríamos de pérdidas no serían manejables.

MSS: ¿En su área de trabajo específicamente cómo manejan ese problema de pérdidas?

JO: Ok, fíjate yo manejo todas las áreas foráneas, Caracas tiene una división de áreas foráneas y tiene cuatro áreas: Los Teques, La Guaira, La zona de Guarenas-Guatire, San Felipe (Caley). Nosotros en el caso específico de Los Teques y Caley tenemos unidades exclusivamente dedicadas al tema de pérdidas, tanto de pérdidas técnicas como no técnicas, asociado a todo lo que es campaña, todo lo que es inspecciones, todo el proceso. En el caso de La Guaira y Los Teques, Protección de ventas que es la unidad encargada de eso depende de Caracas, esta centralizado por Caracas, aunque tenemos control a nivel de todo el proceso comercial, sobre todo lo que está pasando con el tema de las pérdidas. ¿Qué hacemos nosotros? (Mientras nos muestra unos artículos de periódico) Esto es un ejemplo que nos cayó del cielo, esto lo hicimos ayer en San Felipe, nosotros estamos trabajando fuertemente con los medios de comunicación, por lo menos en la zona de San Felipe, en las zonas foráneas funciona mucho la cosa local, o sea, la gente de San Felipe no lee El Universal, lee los periódicos de allá y eso pasa un poco en Los Teques y Guarenas, entonces estamos haciendo campañas coordinadas, con la gente de comunicaciones aquí, dirigidas a que la gente conozca el problema, que sepa que eso es un delito. Bueno es un poco informarle a la gente qué hacer para evitar el robo de energía. Esto casualmente lo hicimos ayer, una rueda de prensa en San Felipe enfocando un poco en que las comunidades conozcan el problema. Pero en términos generales te comentaría que cómo se trabaja en la Vice-Presidencia, bueno tenemos unidades que se dedican exclusivamente al tema de pérdidas.

Corina Fernández: ¿Eso que están haciendo en San Felipe lo están haciendo en todas las áreas foráneas?

JO: Bueno arrancamos en San Felipe como un piloto, vamos a ver que pasa en San Felipe, pero bueno como son zonas alejadas sirven para ser de pilotos porque no se contamina mucho lo demás, para ver qué resultados tenemos. Lo que estamos buscando en San Felipe es que la gente sepa que eso es un delito, o sea, estamos partiendo de allí, para que la gente no caiga en la tentación de que cuando les ofrecen hacerles un fraude, decirles que eso es peor, porque cuando se descubre van a tener que pagará toda la energía, una cantidad de cosas. Entonces es un poco buscar la concientización en la comunidad del problema que eso está generando.

CFB: ¿En cuánto tiempo van a evaluar los resultados?

JO: Mira, esto es una campaña bastante corta que arrancó con la rueda de prensa, estamos entregando unos dípticos y trípticos a los clientes, pensamos que antes de fin de año vamos a tener respuesta, por lo menos cómo se nos está manejando el tema en la comunidad. Esto es un complemento a todos los programas que tú tienes de reducción de pérdidas no técnicas, inspecciones, inspecciones de campo, a nivel de sistema, garantizar que todos los clientes facturen; o sea una de las cosas que nosotros también estamos trabajando mucho con el tema de las pérdidas es garantizar que todos los clientes facturen, es lo que nosotros llamamos: asegurar los ingresos, o sea, que todo el proceso, desde que yo leo un medidor, eso se convierte al final en una factura y que no se me quede nada en la mitad del camino, que bien sea por un defecto en nuestro proceso comercial, yo leo un medidor y nunca sé quién hizo la factura, nosotros tenemos pérdidas administrativas, es parte de lo que llamamos pérdidas no-técnicas.

MSS: ¿Qué estadísticas manejan?

JO: Bueno básicamente, mira a nivel de pérdidas tú llegas a diferentes estadísticas, uno por supuesto llevas unos indicadores de pérdidas que es un porcentaje de la energía que tu vendes, tú ves cuánto no estás facturando y eso se considera pérdidas. Manejas estadísticas asociadas a los programas que llevas, en cuanto a energía recuperada, nos sé si les han comentado cuando tú consigues un cliente que tiene una irregularidad, hay dos definiciones que son irregularidad y anomalía. Una anomalía es cuando un medidor no está facturando bien, pero no es porque está con un fraude, sino porque es un error del proceso, o porque lo leíste mal o porque el medidor está dañado. Una irregularidad es cuando hay un fraude en el medidor, hay algo que le hicieron al medidor. Entonces cuando consigues una irregularidad o una anomalía tú tienes por ley derecho a facturar para atrás, si es una anomalía, un error tuyo, la ley te permite facturar hasta seis meses para atrás y corregir eso, si es una irregularidad la ley te permite

hasta un año. Entonces, generalmente nosotros estadísticas de cuántos kilovatios horas has tú recuperado por refacturación. Entonces son básicamente las dos estadísticas fundamentales que tú llevas por pérdidas, una las de los kilovatios que has recuperado y la otra cómo va tu porcentaje de pérdidas.

CFB: Luego del cambio estructural de la empresa cuando se incorpora AES ¿cómo ha cambiado su posición dentro de la empresa? Y ¿Cuál es su visión acerca del cambio estructural?

JO: Bueno, yo, mi posición desde que llegó AES llevo tres o cuatro cargos. En verdad, he tenido oportunidad de varios cambios desde que llegó. Yo antiguamente, antes de que llegara AES, era gerente de distrito de Caracas, cuando llegó AES me quedé en Caracas a cargo de toda la región sureste, luego me fui a presidente de la electricidad de Guarenas-Guatire y desde principio de año mi cargo es de vice-presidente de todas las áreas foráneas. ¿Cómo ha sido el cambio estructural? Yo creo que ha sido un proceso de aprendizaje, que nos está permitiendo llegar a una estructura que yo la llamo la mejor de los dos mundos, donde estamos tomando lo mejor de ciento y pico de años de experiencia, con la estructural organizacional que teníamos antes de AES y le estamos adaptando las mejores prácticas que hemos tomado de estos tres años con la nueva estructura. AES hizo algo muy bueno que fue aplanar la organización y darle mucha flexibilidad, toma de decisiones a muchos niveles y mucha agilidad, pero en mi opinión le faltaba control, la estructura antigua de nosotros tenía mucho control, pero era muy rígida, cuando tú unes las dos cosas consigues una estructura con mucho control y muy flexible, yo creo que ha eso estamos llegando. Y lo otro es que definitivamente estamos estructurando nuestra misión a desarrollar mucho talento, o sea, permitió que la gente se mostrara, porque en una estructura muy rígida tenías la toma de decisión muy centralizada, cuando se hizo el cambio de estructura se democratizó la toma de decisiones, tú tomas decisiones básicamente a todo nivel y permitió que mucha gente que en realidad tenía mucho potencial mostrar toda su competencia. Eso nos ha dado, insisto, una gran ventaja a nivel administrativo, yo creo que combinado las dos cosas podemos llegar a una organización bien eficiente.

CFB: Tengo entendido que cuando llegó AES se cambió la estructura horizontal, pero ahora vuelve a intentar ser un poco jerarquizada.

JO: Por eso te digo yo que es lo mejor de los mundos, te comento si nosotros estamos volviendo a una estructura con más cajas (más jerarquizada), ¿qué hizo la EDC? AES convirtió la compañía en cuatro niveles, que era más o menos como se manejaba, tenía un alto nivel que era la Presidencia, tenías un nivel que era el nivel de Negocios, que eran los líderes de negocios, y estos tenían bajo su estructura equipos que tenían un líder de equipo; la filosofía era que los equipos eran más o menos de veinticinco personas y luego de los equipos no había más nada sino la gente, lo que se llamaba los miembros de equipo. Entonces estos equipos, si tú ves una organización muy plana, de cuatro niveles, básicamente las decisiones se tomaban de aquí para abajo (líderes de negocio), pues siempre al presidente le reportaban veintitrés personas, organizativamente no es manejable. La organización ahorita ha cambiado un poco de que tú tienes un presidente, que tienes en línea un gerente general, porque el presidente tiene responsabilidades fuera de Venezuela, a este nivel tienes vicepresidencia, luego los negocios y pegas el otro nivel, en verdad metiste entre el presidente y el negocio, los vicepresidentes y gerente general. Pero a nivel plano esta organización sigue siendo muy flexible, si ves no se crearon más niveles, entonces sigue dando la flexibilidad de la toma de decisiones aquí. Antiguamente existían en más niveles, con la organización que teníamos hasta el año 2000 eran once o catorce niveles, te imaginas como funcionaba, la toma de decisiones era muy jerárquica, ahora esto se sigue manteniendo y aunque estamos creando unos niveles adicionales, lo que estamos creando es un poquito de control.

MSS: ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de esta empresa con respecto a las pérdidas eléctricas no técnicas?

JO: En el país de los ciegos el tuerto es rey... Somos en Venezuela los mejores, pero no es un valor rentable, ¿por qué? A nosotros el regulador, la tarifa nos fija un valor acreditado de pérdidas, cuando nos hacen el diseño de tarifa, ellos en sus cálculos estiman que todas las empresas tienen un valor de pérdidas, eso existe, y te dicen: yo te reconozco hasta tanto, a nosotros nos reconocen 12%, cualquier valor fuera de allí simplemente estamos perdiendo dinero, nosotros ahorita los valores que tenemos están relativamente lejos de esto, se ha logrado hacer un giro, el problema que había con las pérdidas era que la pendiente fuera de esta forma (crecimiento continuo) y hemos logrado quebrar la pendiente, lo cual es muy bueno, pero todavía estamos lejos de lo que nos acredita la tarifa. Hay un tema en verdad que hay que evaluar que es el tema económico, o sea, cuánto nos cuesta recuperar y hasta dónde vamos a poder llegar, porque a lo mejor tampoco es rentable tener pérdidas a 12% porque cuesta mucho mantener ese nivel de pérdidas, tienes que hacer un equilibrio entre el valor de pérdidas y el tema económico, pero si me preguntarás ahorita estamos muy lejos de lo que puede ser algo aceptable y somos los mejores de Venezuela.

CFB: ¿Esa ruptura de la pendiente vino afectada por el cambio de la estructura?

JO: No, para mí la estructura dañó las pérdidas, ¿por qué? Nosotros con la estructura antes de la OPA teníamos un equipo exclusivamente dedicados a las pérdidas, esa estructura desapareció cuando llegó AES, porque el esquema de funcionamiento de AES no manejaba esa figura, entonces se separó esa función y cada quien tenía su pedacito de control y se perdió el control, entonces una de las decisiones que se tomó el año pasado fue volver a crear ese equipo

que se dedique exclusivamente a las pérdidas, retomar el tema que desconocen, y ha sido como poner otra vez orden porque ese equipo, aunque todo el mundo es responsable de las pérdidas, se llama protección de ventas y su rol exclusivo es vigilar el tema de las pérdidas, aunque todo el mundo puede contribuir con el tema de las pérdidas, pero es como el auditor de todo el proceso, entonces ese equipo hacía falta...

MSS: ¿Cómo siente usted que estos temas de pérdidas eléctricas se deben comunicar desde el punto de vista interno?

JO: De la forma más sencilla, de manera que la gente entienda, entienda de qué estamos hablando, generalmente cuando tú hablas de estos temas si los ves desde una forma muy técnica no son muy entendibles, no todo el mundo maneja la nomenclatura de que es un kilovatio, es buscar mecanismos sencillos que la gente entienda qué significa, por qué nos afecta... que la gente entienda de lo que estamos hablando, una de las cosas es que a la gente le cuesta entender qué es una pérdida y nosotros tenemos mucha gente en la calle todos los días viendo robos y no caen en que eso es una pérdida, porque simplemente no tienen claro qué significa.

MSS: ¿Cómo se dan las comunicaciones internas dentro de La Electricidad de Caracas? ¿Considera usted que los medios son eficientes?

JO: No, tenemos comunicación muy buena hasta nivel de líderes y equipos, allí todo funciona, ¿por qué? Porque ahí la gente usa el correo electrónico y lee las carteleras, de ahí para abajo, nuestros mecanismos de comunicación no son eficientes, abusamos del correo electrónico y de las carteleras y nuestro personal de base, ni lee los correos ni ve las carteleras, o sea, tenemos que buscar mecanismo de comunicaciones más directos, hablar con la gente, pequeñas reuniones de manera que la gente maneje el tema. Y otra idea, es que creo que ni siquiera las reuniones, sino esa reunión informal, esa comunicación de pasillos es lo más efectivo para llegar a los niveles más bajos de la organización.

MSS: ¿En qué otros medios, a parte de esas reuniones, le gustaría usted que se comunicaran los problemas de pérdidas eléctricas?

JO: Yo creo que también hay mecanismos que se están rediseñando, el periódico interno, nosotros teníamos El Cable, El Cable lo lee la gente, yo sé que se está rediseñando pero no sé por donde va el rediseño, pero generalmente el periódico interno tenía su parte de noticias, su parte de deporte, la gente lo leía, hasta una parte social; no sé por dónde van los “tiros” pero la gente tiene la costumbre de leer El Cable, puede tener una parte enfocada hacia este tema, yo creo que puede ayudar porque de resto yo insisto que se necesita la comunicación directa con la gente. Nosotros lo estamos haciendo un poco de esa forma, nosotros en Foráneas las tenemos en forma de reuniones plenarias, la hacemos todos los meses en cada región donde ves los resultados del mes, ves que paso durante el mes, los indicadores, cómo vamos, dónde vamos mal, dónde vamos bien, en qué aprendimos, qué no estamos haciendo, y lo que hemos hecho es que en todas las reuniones tenemos un tema específico de pérdidas, la gente asiste, participa y se siente más involucrado. Y lo otro es que estamos tratando de unir el tema de pérdidas con el tema de evaluación y compensatorio de la gente, lo que queremos es tocar a la gente en donde más le duele, o sea, si no cumplimos las metas de pérdidas eso no es un problema de todos y si no cumplimos la meta de pérdidas posiblemente la compensación de todos nosotros se vea afectada. La parte emotiva que es la parte del bolsillo que nos duele a todos. Eso es muy duro y es un mensaje que lo damos con mucho cuidado, pero creo que también nos ayuda a reforzar que la gente entienda que ese problema no es de un grupito sino de todos.

CFB: ¿Si usted tuviera la potestad de implantar un programa de disminución de pérdidas que haría?

JO: Sí, bueno lo que pasa es que yo tengo cuatro programas porque yo tengo la potestad (risas). Tengo cuatro programas corriendo diferentes, cada región estamos trabajando mucho en es esto, por lo menos en Caley tenemos un programa completo donde involucramos a los cincuenta y nueve trabajadores de Caley, muy enfocado a toda la revisión del proceso administrativo, en asegurar la facturación y esta dando resultados, es que el programa depende de cómo está cada quien, en Los Teques ahorita, el proceso comercial está muy bien controlado, estoy seguro de que todo lo que leo está facturado, entonces tengo el programa enfocado hacia el trabajo de campo. Hablar de un programa de pérdidas depende mucho del tipo, porque las pérdidas no son iguales en todos lados, y cuando te hablo de Caracas, es lo mismo depende de la zona a la que vayas y depende del tipo de gente que estas atacando, el programa debe estar enfocado a la realidad que tiene cada quien, lo que yo si creo es que como en todo, a pérdidas le debes aplicar mucho lo que se llama teoría de Pareto, o sea, escoge ese grupo que te genera mayor problema, no ataques a todos porque no vas a tener capacidad. Pareto decía que el 80% de la riqueza lo tiene el 20% de la población y Pareto se aplica a todo, el 20% de algo te causa los problemas. Entonces no ataques todo, ataca ese 20% que te genera el 80% de los problemas, en pérdidas eso aplica... Yo sí creo que hay que retomar el trabajo de campo muy fuerte, nosotros en esta área estuvimos trabajando muy duro el tema administrativo, también como tuvimos un cambio sistema comercial, eso pasa en todo cambio, tuvimos muchos problemas a nivel de facturación, entonces tuvimos una oportunidad de conseguir muchas cosas en el proceso administrativo, pero yo creo que eso lo estamos controlando, ese trabajo de campo, de inspección, de revisión de clientes más importantes, porque creo que allí vamos a tener grandes oportunidades en ese sentido.

Un ejemplo es que hicimos fue tratar de identificar los procesos donde se hicieron mesas de trabajo, donde cada mesa identificaba los procesos creían donde estaban las pérdidas y luego del proceso los pusimos a trabajar en equipo, pero lo que quería comentar fue el cierre, nosotros cerramos ese evento con que la gente escribiera que creía que podía hacer por las pérdidas y un slogan asociado con las pérdidas. Y los slogans fueron espectaculares, cosas como: si no bajan las pérdidas perdemos todos, si no bajan las pérdidas estamos perdidos... La gente lo relacionó un poco con el tema, ¿Qué logramos con eso? Con una jornada de dos días de una forma u otra logró tomar conciencia, y fue una jornada muy directa muy sencilla, nada preparada de enfocar el problema, yo creo que todos entendían de qué estábamos hablando. Luego darle la oportunidad a la gente de opinar de cómo creían que se pueden atacar las pérdidas, cómo te puedes involucrar y te digo que cuando cerramos tu veías que la gente desde que no tenía nada que ver, que estaba sentado en una oficina que no tenía trabajo de campo por lo menos tenía una conciencia del problema de pérdidas, al final identificó que el también tenía algo que hacer.

Insisto mucho que la gente entienda de qué estamos hablando, antes de decirle que todos estamos involucrados, y también de darle oportunidad a la gente de opinar, un buzón, un concurso, las mejores ideas... capaz se logre que la gente reconozca, que vea el alumbrado público prendido que sepa que eso es pérdida, si soy lector y paso por el medidor que no sirve reportarlo... Es importante empezar por la parte educativa que la gente entienda de forma muy sencilla.

CFB: Muchas gracias por su tiempo

Entrevista realizada al Sr. Juan Dupouy Vicepresidente de Transmisión de La Electricidad de Caracas, el día 29 de noviembre de 2003.

María Silvia Socorro: Bueno, en primer lugar nos gustaría saber cuál su visión sobre el problema de las pérdidas eléctricas

Juan Dupouy: las pérdidas eléctricas tienen dos componentes que son: las pérdidas técnicas y las no técnicas. Realmente yo creo que las pérdidas técnicas están bajo control y en parámetros de diseño aquí en la empresa, y las pérdidas no técnicas son las que realmente de alguna manera nos están dando problemas en los últimos años que han venido incrementándose.

En cuanto a las pérdidas no técnicas, sabemos que está la parte de robos, fraude en los medidores, la parte comercial también es un punto de atención y bueno básicamente la parte de los barrios que tiene un componente bien importante dentro de lo que son las pérdidas no técnicas. Realmente yo que vuelo en el helicóptero frecuentemente veo como han crecido las zonas aledañas a Caracas, barrios específicamente y bueno esta gente se conecta ilegalmente y mira no ha habido un acuerdo si se quiere efectivo, porque yo creo que la intención siempre ha existido, entre La Electricidad de Caracas y las Alcaldías básicamente para lograr electrificar eso. Obviamente ellos se buscan un poste cercano, se conectan y eso es energía que no estamos facturando y que se está consumiendo en los barrios lo cual es un componente importante desde el punto de vista de energía. Desde el punto de vista de facturación, en bolívares, la parte comercial quizás es la que más impacto tiene desde el punto de vista de fraude y manipulación de medidores.

Ahora mi principal visión sobre el problema de las pérdidas, es que en primer lugar todos los empleados tienen que estar involucrados y segundo que necesitamos apoyo institucional, es decir, las empresas eléctricas tenemos un proyecto para declarar lo que es un delito eléctrico y creo que eso es importante que de alguna manera se agilice, porque pasó como pasó con los impuestos cuando hubo reglamento de los impuestos y declaraban que había cárcel para las personas que evadieran impuestos, las recaudaciones aumentaron, y yo creo que igualito si se promulga una ley o un reglamento que tipifique el fraude o el robo de energía como delito en el cual puede tener multas importantes, o puede tener también cárcel, mira la gente se va a frenar un poco en cometer el fraude. Yo creo que este es un aspecto importante que tenemos que evaluar.

Creo que en Maracaibo ha habido una persona castigada por un delito de este estilo, pero aquí en Caracas no. Tengo entendido que ya existe un proyecto de reglamento que está en consultoría jurídica que pienso que es fundamental y nos daría un gran apoyo a todas las empresas del sector eléctrico.

El reto entonces es que cada uno de los 2600 empleados que trabajan en La Electricidad de Caracas, sean duplicadores o tengan internalizado que este es un problema de todos, que si ven una conexión ilegal en unos buhoneros, o en valla, lo reporten inmediatamente, y yo creo que esta es la parte que ustedes tienen que desarrollar, es decir, ¿cómo hacemos que ese problema lo sienten y lo vivan cada uno de los empleados? Y que se conviertan en inspectores de protección de ventas si se quiere, inspectores de recuperadores de energía

MSS: Entonces ¿cómo siente usted que este problema se les debería comunicar a los trabajadores de la empresa?

JD: Todas las empresas del sector eléctrico hacemos un esfuerzo importante por detectar el fraude o buscar quién nos está robando la luz, y el público siente que eso no nos importa e inclusive en algunas cenas o reuniones de trabajo uno oye por ahí “es que nosotros pagamos la luz que se roban los otros” y por eso es debemos explicarle a nuestros trabajadores primero que tenemos un nivel de pérdidas aprobado por el Ministerio, y que todo lo que esté por arriba de eso es una pérdida económica importante para la empresa. Por esta razón, yo creo que hay que empezar por explicarles un poquito a los trabajadores de una forma muy sencilla ¿qué son las pérdidas eléctricas? Yo creo que hay que explicarles todo el proceso, desde lo que generamos, transmitimos, distribuimos, que hay unas pérdidas técnicas que se deben a las características o diseño de los equipos, que hay una línea que cuando pasa la energía se calienta y eso genera calor, una cosa muy básica. También hay que explicarles que está la pérdida del robo, la pérdida negra, la cual tenemos que estar buscando todos, con el vecino, con el kiosco, en la calle como sea.

Entonces en conclusión creo que es muy importante enseñarles qué son las pérdidas antes que nada. Esto podría ser quizás a través de una campaña por capítulos para ir poco a poco explicándoles qué son las pérdidas, por qué son malas, cómo nos afectan, cómo puede ayudar cada persona desde su área de trabajo. También sería muy útil hacer como una guía que indique cuáles son las cosas más comunes que pasan en la calle y a través de esa guía se les podría decir o se les podrían proporcionar tips importantes, por ejemplo, en casos se dan las pérdidas, cómo denunciarlas, es decir en general lo que hace falta es informar porque yo pienso que ahí es en donde nosotros hemos fallado.

MSS: ¿Piensa usted que alguna persona en específico debería dar a conocer esa información? No sé de repente el mismo presidente en reuniones con sus trabajadores...

JD: Bueno lo hemos hecho, tú sabes que yo soy el presidente del Comité de Pérdidas, se han hecho talleres en los que se invitan a los trabajadores de los distintos sectores y se les explica. Pero yo creo que falta algo más formal, y ahí es en donde entran ustedes porque hace falta darles la “chuleta”.

Mira yo incluso me he reunido muchísimas veces y han sido reuniones que de 200 trabajadores aquí, en el Marqués, en las plantas, y les hemos explicado pero a lo mejor somos efectivos en un 70%, pero realmente no es lo mismo a que hagamos una revista especial, por ejemplo así tipo El Cable, que es nuestra revista mensual y que lee todos sus trabajadores, que se podría dedicar un número especial a las pérdidas eléctricas porque ahí no hemos sido muy agresivos en cuanto al tema de las pérdidas y tenemos que reconocerlo.

También hemos tratado de ir verbalmente con láminas, pero a lo mejor los ingenieros y los técnicos entienden pero el personal de base no. Entonces creo que es importante esto que ustedes están haciendo de ver cómo captamos ese 40 o 50% de masa crítica para que se conviertan en replicadores, pero hay que tener claro que esa gente sólo entiende si se les da la “chuleta”, es decir, aclararles en qué casos existe robo de energía y cómo reportarlo.

MSS: A parte de la revista El Cable como medio informativo de pérdidas eléctricas, que otro tipo de medio recomendaría

JD: Carteleras porque es fundamental, obviamente la parte de mails es importante porque yo particularmente la experiencia que tengo con mis obreros es que, por ejemplo, un obrero que sale a las 7 de la mañana a montarse en una torre o en un poste, y te llega a las 3 de la tarde cansado, esa persona ve la cartelera, pero no se mete en la computadora a leer ese mail, entonces si queremos que la información llegue de verdad, la campaña debe ser escrita, verbal, que eso si lo hemos venido haciendo pero quizás con un refuerzo como una guía, un tríptico o algo de eso. Y la campaña en internet yo creo que va dirigida al personal de oficinas, porque para el obrero, hace falta información más accesible, que de repente se puedan llevar para sus casas y puedan de alguna manera compartir con la familia, porque si tú le enseñas a tu esposa y a tus hijos cómo es que se están robando la energía, a lo mejor ellos lo comentarán con otras personas y puedes crear un efecto cascada que yo creo que es muy importante.

MSS: Y qué opinaría usted si esta campaña estuviera orientada más hacia lo creativo, es decir que fuera más práctica, llamativa o que incite la curiosidad

JD: Mira bueno primero tendría que ver cuál es la idea. Pero yo creo que esa propuesta es bien interesante, inclusive me gusta la idea, a lo mejor como por ejemplo hasta un rompecabezas que el trabajador pueda armar y que al mismo tiempo se lo pueda llevar a sus hijos, que tenga a lo mejor dibujitos no sé, de pérdidas, algo bonito, gráfico yo creo que sería una tremenda idea. Esa es una forma sumamente interesante de llegarle a la gente.

Pienso que los dípticos o trípticos también son importantes para ponerlos en las oficinas comerciales y que el cliente pueda agarrarlo y leerlo en donde se les incite a ayudar a la empresa a combatir el problema del robo de energía.

Otra cosa que me gustaría que se hiciera, sería algo así como una enciclopedia multimedia que ilustre todo lo relativo a las pérdidas o que también explico muchos puntos de la electricidad que son tan interesantes...

MSS: ¿Cómo evaluaría usted la gestión de La Electricidad de Caracas en cuanto a la solución del problema de las pérdidas?

JD: Bueno ahorita la prioridad de la EDC es reducir las pérdidas, y eso está dentro de las siete u ocho prioridades de la empresa y hay que reconocer que en los últimos años las pérdidas subieron por factores tanto internos como externos. Después de que hubo la tragedia de Vargas, hubo un desplazamiento increíble de personas a barrios o zonas que rodean Caracas, y esa gente se conectó ilegalmente al servicio y eso todavía no se ha podido normalizar lo que hace que el nivel de pérdidas suba. La misma reorganización que sufrió La Electricidad de Caracas afectó, es decir, aquí hubo una movilización de 2500 personas que salieron de la empresa, y bueno eso hizo que en ese año el enfoque de las pérdidas se diluyera un poco, pero gracias a Dios ya hemos revestido la tendencia. Tuvimos también un cambio en el Ciclo Comercial del año pasado a este año. Esto significa que el sistema con el que yo chequeo la facturación y llevo el control de los clientes, tuvo un cambio y se implantó un sistema súper moderno, y siempre que ocurre un cambio en este sistema, hay alguna desestabilización de clientes que a lo mejor se quedan por fuera de la base de datos, pero esas son cosas momentáneas

Creo que desde el punto de vista externo nos afectó que en el año 2001 hubo un cambio de la regulación. Antes cuando tu detectabas un robo de energía, tu podías refacturarlo hasta tres años, y ahora la legislación sólo te permite refacturar 12 meses, es decir, tú antes con poca gente al multiplicar ese fraude y llevarlo a tres años de refacturación era mucha energía, al momento que esto baja, y tienes que refacturar sólo un año, necesitas mucha más gente en la calle buscando el robo para recuperar la misma cantidad de energía que a lo mejor antes sí lograbas recuperar con un tercio de la gente.

Bueno entonces para concluir las pérdidas de verdad son una prioridad para nosotros, creo que estamos atacando el problema con bastante seriedad, creo que nos falta convertir a todos los trabajadores en gestores de este proceso, lograr en ellos una sensibilización hacia las pérdidas, que cuando vean que se están robando un cable no se queden

callados, sino que lo reporten. Otra cosa que me ocurre es poner buzones en los centros de servicio para que los clientes tengan la oportunidad de reportar anónimamente el robo de electricidad.

CFB y MSS: Muchas gracias por su tiempo

Entrevista realizada a la Sra. Judith González, Directora del Departamento de Recursos Humanos de La Electricidad de Caracas, el día 06 de abril de 2004

Corina Fernández: ¿Cuál es su visión acerca de las pérdidas eléctricas?

Judith González: A nivel nacional es que uno de los problemas más graves que tenemos ahorita, a nivel de La Electricidad de Caracas, evidentemente también estamos sufriendo de este problema, ya que a medida que la economía se va deteriorando y el nivel adquisitivo se va empobreciendo evidentemente el robo es más alto; aún cuando nosotros hemos hecho estrategias y técnicas para poder controlarlo, una de nuestras metas es disminuir las pérdidas técnicas y no técnicas de la empresa. De hecho el año pasado fue una de las prioridades que dictó el presidente.

CFB: ¿Qué está haciendo su departamento en cuanto a este problema?

JG: Nosotros apoyamos a protección de ventas, que es el que está haciendo ahora este trabajo en todo lo que tiene que ver con suministro de personal, formación, el año pasado se comenzó un programa de formación de aprendices lince en el área comercial para que ellos pudieran contar con una mano de obra, y en todo lo que tiene que ver con contrataciones recursos humanos apoya a protección de ventas, pero en realidad el lineamiento viene dado por la vice-presidencia de transmisión, específicamente por Protección de Ventas.

CFB: ¿A qué se refiere con trabajadores lince?

JG: Tenemos dos cosas, por un lado programa de formación lince, que es el programa en el cual de acuerdo con el número de trabajadores, tú tienes que tener x de aprendices de formación y nosotros tenemos unos programas hechos en casa, en la EDC, que se llama formación de aprendices en el área comercial, ellos allí aprenden todo, la parte de atención al cliente, parte técnica y hay un módulo que tiene que ver con protección de ventas, ¿cuál es la idea?, la idea es que esto es un personal muy calificado y muy difícil de conseguir, la idea es que nosotros podamos apoyarlos en la formación de este grupo, que más adelante, dependiendo de su rendimiento puedan quedarse trabajando en la empresa. Por otro lado, el cliente (líder de la unidad) identifica la necesidad: contratar una persona y el adiestramiento que necesita y es allí donde recursos humanos apoya.

CFB: ¿Cómo afectan las pérdidas eléctricas su área de trabajo?

JG: Al afectar el presupuesto general de la empresa, evidentemente cuando viene un problema presupuestario de la empresa tú empiezas a recortar y RRHH es un área al que recortan más rápidamente y una de las áreas que más se ve afectada es formación y adiestramiento, porque se empiezan a reducir los costos, también puede afectar en la parte de captación de ingresos del personal. RRHH no es independiente del resto de la organización y en la medida que se afecte nos vemos vinculados.

CFB: ¿Cómo evalúa usted la gestión de la empresa en cuanto a la disminución de pérdidas?

JG: A mi parece que es excelente, yo he tenido la oportunidad de estar en el comité de RRHH de CAVEINEL y la EDC es la empresa con el menor índice, de verdad estoy asombrada porque he oído de empresas que tienen un 90% de pérdidas.

CFB: ¿Cómo se dan las comunicaciones internas de la EDC?

JG: La comunicación formal viene escrita, viene por el cable, por comunicaciones vía e-mail, trípticos, dípticos, todo lo que hace la unidad de comunicación. Y en paralelo está todo lo que es la comunicación informal, la EDC se caracteriza por ser una empresa bastante familiar y una de las características de la estructura son las redes de comunicaciones, y aquí es impresionante como vuela la información, de repente la información no está escrita pero se está manejando a nivel global, porque son grupos, aquí todo el mundo es familia de todo el mundo entonces puede ser que a nivel de oficina no lo hagas, pero en tu casa porque tu esposo trabaja aquí, o tu hijo o sobrino...en mi entender es lo que facilita este tipo de comunicaciones que es muy fuerte.

CFB: ¿Cómo piensa que deberían comunicarse los problemas de pérdidas eléctricas dentro de la empresa?

JG: Yo pienso que debería haber una campaña, bueno primero explicar, yo siento como RRHH que muchas veces uno peca de técnico y uno cree que el otro entiende de lo que se está hablando, yo estoy segura que mucha gente no sabe lo que es una pérdida técnica y no técnica, entonces es necesario explicar de la manera más sencilla, qué significa, cómo nos afecta y hacer una campaña comunicacional a través de carteleros, comunicados, e-mail, por varias vías; no creo que una sola vía sea la necesaria. A través de charlas la gente se puede sentir obligada y el hecho de que estés en cuerpo presente no quiere decir que vas a entender. Lo otro es generar personas que sean buenos voceros de ciertos grupos y explicarles para que ellos lo puedan hacer, porque es responsabilidad de todos que no se dispare el indicador.

CFB: ¿Cómo le gustaría a usted que le informaran acerca del problema de pérdidas?

JG: Como te dije, bien sencillo, una información que al principio tú entiendas, conceptos claros y cortos, informar si el indicador se mantiene, baja o aumenta, pero sobre todo que te digan qué puedes hacer tú, porque de repente uno lo ve como una unidad y como que es problema de esa unidad.

CFB: ¿En qué medios le gustaría?

JG: Todos los medios: cartelera, comunicaciones, e-mails, en el Cable y abrir una sección en la revista.

CFB: ¿Quién es la persona encargada de hacer la inducción y la formación?

JG: La persona encargada soy yo que lidero el departamento de RRHH, a raíz de la OPA ese programa fue dejado a un lado y ahora se está retomando, por eso contraté a una psicóloga que está encargada de captación y empleo, y en la parte de la formación eso es una responsabilidad compartida, si bien es cierto que nosotros coordinamos todo los eventos, realmente el supervisor es el encargado de identificar las necesidades de adiestramiento de sus trabajadores, entonces nosotros trabajamos como asesores de la línea, pero yo no soy qué clase de adiestramiento deben tomar los empleados.

CFB: La formación me imagino que parte de una línea base, ¿cuál es?

JG: Depende de la unidad de negocios, porque ellos definen sus metas y en base a eso cada una de las personas cuenta con unas fortalezas y unas debilidades, tú tienes que haber identificado eso, y eso es un trabajo en conjunto, RRHH apoya lo que es su área experta, lo que es el área de fortaleza y mejora de las personas. Entonces con el enlace de RRHH uno trata de convertir esa debilidad en una fortaleza.

Nosotros no marcamos la pauta, eso lo hace la empresa según sus metas, según a donde va, nosotros ubicamos y canalizamos para generar un común denominador.

CFB: ¿Cómo logran esto?

JG: Con todo lo que te puedas imaginar: tutorías, pasantías en otras áreas, asignaciones de trabajo, adiestramiento fuera in company, vía Internet, post-gradados, etc.

CFB: Muchas Gracias

**Entrevista a Luis Malavé Director de Negocios de Región Oeste de La Electricidad de Caracas, el día
21 de noviembre de 2003**

María Silvia Socorro: ¿Cuál es su visión acerca de las pérdidas eléctricas no técnicas?

Luis Malavé: Bueno es un problema del entorno en donde nos desenvolvemos, donde se desenvuelve La Electricidad de Caracas, la comunidad que sirve y tiene también hay que ponerse desde el punto de vista del personal, de los trabajadores. De verdad concuerdo con ustedes en que es un problema de todos, no de una unidad en particular, no de comercial, no de distribución, no de transmisión, no de generación, es un problema de todos, al final nos afecta a todos y todos podemos colaborar y poner un poquito, nuestro granito de arena.

Hay un punto que es importante que es, o sea, lo que he recogido de los trabajadores, los trabajadores muchas veces se quejan de que ellos están en la calle, ven los robos de luz, ven las pérdidas, ven cuando nos están tomando luz de forma ilegal, ellos manifiestan, ellos reportan, pero están cansados de reportar porque de alguna manera no ven que se actúa el trabajo que ellos están realizando, entonces hay una desmotivación ha seguir reportando, hay que luchar contra esa desmotivación. ¿Por qué? No es que no se hace nada, pero resulta que hoy en día es difícil erradicar y tomar acciones de forma rápida y que ellos vean en forma rápida que el robo es combatido, o sea, ellos reportan que el boulevard x de Catia se está robando la luz, bueno eso involucra ir con personas de meteorología, protección de ventas y levantar todos los puntos, conversar con las personas que están haciendo eso, llegaron a un acuerdo, o sea, las leyes no nos ayudan en ese sentido a pesar de que en algunas partes como ENELVEN se está formando grupos de fiscales con empresas de servicio eléctrico para tratar los casos de robos como delitos, el delito eléctrico; todavía no se han dado resultados, no hay una jurisprudencia que uno pueda decir que el caso tal una persona quedó detenida por robo de luz, eso hace que uno haga muchas cosas en vano aquí, o sea, tu levantas todos los problemas que hay, retiras los cables, retiras lo que se están robando y al día siguiente están robando otra vez, o sea, eso hace que la gente se desmotive, la empresa, diga que para qué voy a seguir reportando si ya reporté o no hacen nada o cuando lo hacen al día siguiente está, es un problema de motivación, hay que hacer mucho énfasis, mucha campaña publicitaria sobre el personal para que no baje la guardia y siga denunciando. Todo ese cúmulo de denuncias van a ayudarnos al final, van a crear jurisprudencia, van a crear antecedentes, van a mover la estadística, el dinero, todo lo que se está perdiendo va a mover a los distintos organismos tanto públicos como privados, asociaciones, para que esto de alguna manera se paralice.

Desde el punto de vista externo, o sea, digamos del entorno, el país en que estamos, la ciudad en que estamos, digamos los mensajes que se están dando hoy en día de alguna manera hay el mensaje de que aquí los delitos no se pagan, no se pagan con cárcel; inclusive como he dicho en muchas oportunidades aquí hay gente que ha matado a otra y está libre y ni siquiera hay una investigación, o hay pero es muy lento, hay miles de factores, entonces me imagino yo que el delito eléctrico no es prioridad entre las autoridades, hay tantos problemas de justicia, de funcionamiento de tribunales, fiscalías, policías que eso es algo que todavía no ocupa preeminencia dentro de las autoridades, o sea, que hay que hacer mucha campaña hacia fuera, es decir, el mensaje a la ciudadanía, a la gente humilde es al revés, tu tienes derecho, tu tienes derecho, tu tienes derecho, por ningún lado les recuerdan que tienen deberes, que son parte de una sociedad que tienen una obligación también... Hay totalmente una tendencia a decir que todos tenemos derechos a usar cualquier cosa y no nos recuerdan las obligaciones que tenemos y es bien preocupante, porque vamos, desde el punto de vista del entorno de lo que se está viendo en Venezuela pareciera que vamos hacia ser un país más subdesarrollado, tipo Haití donde no hay cultura de pago, República Dominicana, nosotros estamos allí un titánico porque no hay cultura de pago, que el servicio hay que pagarlo, aquí había cultura de eso, pero si seguimos así se está perdiendo y eso es muypreciado, hacer que la gente vea el servicio como algo que tienen que pagar en esos países es bien cuesta arriba porque tienen muchísimos años entre los políticos, los militares que han dado la luz gratis; de la noche a la mañana decirle a alguien que usted tiene que pagar por eso es bien difícil. Aquí era al revés, aquí había cultura que había que pagar la luz, por lo menos en Caracas, y pareciera que eso se está perdiendo y eso es bien peligroso, entonces esa es la parte del entorno que yo estoy viendo, de la parte de la empresa que tiene que hacer más publicidad, y hay un problema que la empresa sola no puede, tiene que irse a través de CAVEINEL, porque eso puede interpretarse de muchas maneras desde el punto de vista político. Esa es más o menos mi visión

María Silvia Socorro: Nos gustaría saber cómo evalúa usted la gestión de la empresa para solucionar los problemas de pérdidas

Corina Fernández: Y cómo los ataca.

LM: La gestión de la empresa ha ido mejorando, o sea, antes de la OPA del año 2000, había una unidad que se llamaba Protección de Ventas, era una unidad con la única misión era detectar fraudes, robos, todas las unidades operativas de la empresa que estaban en la calle, reportaban a esta unidad cualquier problema y ellos eran los que

acudían. Antes del 2000 las cosas eran un poco más rápidas en el sentido de que también había menos robos, no estaba el sistema de justicia tan enredado, de alguna manera había lo que llamábamos meteorología llegaba más rápido al sitio y lograban acciones más efectivas. También hoy en día la gente conoce más sus derechos y pelea más y por eso se han complicado las cosas, antes tu ibas y le decías a un comerciante que se estaba robando la luz, le quitabas el medidor y el hombre bajada la cabeza e iba pagaba, pagaba la multa y no volvía a robar. Hoy en día se dan casos de gente que le quitan la luz, le quitan el medidor, le quitan el cable, paga la multa y se les repone el medidor y al poco tiempo está robando otra vez. De igual manera la situación económica, hay industriales, comerciales, que viendo cómo reducir costos, por primera vez ven la opción: oye si no pago la luz y veo como me las ingenio para robar la luz, para poder sobrevivir, eso también viene por la situación económica que vive el país.

Ahora desde el punto de vista de la empresa en esos años los organismos eran más efectivos como SINCAMER o Meteorología, nos ayudaban más, no había tanta propensión al robo y de alguna manera estaba más controlado. Después del año 2000 desapareció la unidad de protección de ventas como tal, se dividió entre mucha gente el tema de cómo la empresa atacaba el tema de las pérdidas, entonces cuando vimos que estaba aumentando se decidió formar los comités, había una persona que tenía un proyecto para reducir pérdidas y él conformó los famosos comités de pérdidas de energía, esos comités funcionaban en cada sector se les dio la responsabilidad a los gerentes de distribución de liderarlos y en ellos asistían varias unidades, la gente de distribución, la gente comercial, que tienen que ver con el ciclo comercial, facturación, lectura, colocación de medidores, la gente que estaba dedicada a la protección de ventas, que hoy en día se volvió a crear esa unidad, y por eso digo que ha ido mejorando porque de una cuestión muy diluida se han ido formando comités, que son células en cada sector de la ciudad que están trabajando cada uno en su sector; por lo menos aquí en el oeste hay una problemática que es que hay muchas zonas que no están servidas, barrios extensos que no están servidos, entonces estos comités más que en el robo propiamente se dedica a sector como Coco Frío, Panorama que no son barrios, o sea, te pones a ver ya son sector muy poblados que tienen zona de ranchos y también tienen zona industrial, no industriales sino comerciales, o sea, comercios, tiene fábricas pequeñas, o sea, hay bastante consumo de energía y la empresa está dejando de percibir bastante dinero. Cuando uno va para allá y habla con ellos, debido a que todo el servicio eléctrico es ilegal, es cableado por ellos, es de muy mala calidad, o sea, hay fluctuaciones de voltaje, se les queman equipos, se les queman las neveras a los residenciales, los televisores; los pequeños comerciantes tienen problemas con el servicio, entonces uno se les acerca a ellos y nos hemos dado cuenta que ellos quisieran pagar la luz, el servicio, formalizar la relación con La Electricidad de Caracas, entonces ese comité de energía se ha dedicado más que todo a visitar, digamos a conformar equipos de trabajos que visitan, hablan, negocian, el problema es que cuando tú quieres electrificar esa zona no electrificada que es colocación de transformadores, luminarias, postes te encuentras que los presupuestos ahora son muy elevados, las comunidades no pueden pagar eso, entonces empieza una negociación donde interviene comercial, distribución, protección de ventas donde dice que yo te refacturo una cantidad de meses y tú me pagas una la mitad del proyecto, yo la EDC conviene exonerarte la mitad o x porcentaje de acuerdo a cuánta luz estés tú dispuesto a pagar de la que te estabas robando, el objetivo es tratar de formalizar el vínculo lo más rápido posible, aprovechando que esas personas están deseosas de hacerlo, lo que pasa es que no tienen el dinero para costear eso, entonces hay que buscarle fórmulas, en eso es lo que hemos ido mejorando, entonces se ha hecho una gran labor. Por lo menos la problemática del oeste es diferente a la del centro, a la del este, pero cada comité hace la labor de acuerdo a cómo está su entorno, entonces la gente de comercial nos manda gente del equipo y se reúnen aquí una o dos veces al mes y se va viendo el avance del equipo. Necesitan mejorar todavía más y es en donde estamos avanzando, que es quizá que cada célula ha estado muy independiente y recientemente hay un líder nuevo, un vicepresidente, que está manejando dentro de sus labores, Juan Dupouy, está cómo liderar como reducir pérdidas en la empresa, entonces siento que con esa dirección, con ese equipo de trabajo donde él integra varias personas de la empresa vamos a seguir mejorando. Por ejemplo una de las cosas que queremos que en Distribución lo vamos a hacer es enviar unos representantes de manera que todos remen hacia el mismo lugar, eso va a seguir mejorando la gestión de reducción de pérdidas, de hecho ya logramos bajar la tendencia, ya las pérdidas están bajando, muy poquito a poco, pero eso ya es bastante. Hay un tema también, las pérdidas no técnicas no sólo tienen que ver con robos y consumos ilegales, también tiene que ver con nuestro ciclo comercial, es decir, el ciclo de lectura y factura, el ciclo de notificación, reclamos, corte, o sea, hay un ciclo comercial donde no toda la energía que leemos a través de los medidores de alguna manera cobra, porque tienen problemas el ciclo todavía. En julio de 2000 hubo una plataforma nueva, unos dicen que ya está estabilizado, unos dicen que le faltan ciertas cosas, pero digamos como sistema nuevo nos ha costado usar toda su potencialidad y ver dónde están las goteras, imagínate como un gran tanque de agua que tiene muchos huequitos y hemos estado vueltos locos, es un sistema muy complejo y hemos ido aprendiendo a utilizarlo mejor y creo que vamos a seguir.

CFB: ¿Cómo se dan las comunicaciones internas dentro de la EDC?

LM: Las comunicaciones internas desde mi punto de vista desde la dirección, la presidencia hasta ciertos niveles es muy fluida, hay mucha comunicación, muchas reuniones, muchos comités, muchas reuniones con el presidente, los

vicepresidentes, hay algo que siempre está roto en el medio cuando hablas con los trabajadores dicen que mucha información no baja, entonces pareciera que en el medio hay algo que no funciona, pero a veces, es que nosotros, los que estamos en el medio, los team leaders, de alguna manera no se puede bajar rápidamente esas informaciones y esa falta de información crea muchos rumores, mucha incertidumbre y de eso es lo que esa queja la gente, pero no podemos informarlas porque no están decididas, nada hago yo diciendo cosas que todavía se están cocinando, porque más bien van a quedar incertidumbres, entonces eso siempre ha sido en la empresa así. Pero a raíz del acercamiento que somos menos niveles verticales se ha incrementado la comunicación entre la gente, tenemos que trabajar todavía más, tenemos que buscar vías, novedosas, creativas que lleguen a la gente, porque nosotros ponemos información en las carteleras, vía Intranet avisos, comunicaciones valiosas, la gente tiene correos electrónicos y se maneja mucha información, pero lamentablemente se ha demostrado que hay ciertos niveles de la empresa que no leen o que no les gusta leer con la frecuencia que deberían, porque tienen trabajo de campo, entonces no es lo mismo a una persona que está metida en una oficina todo el tiempo, se ha demostrado que las carteleras aunque tu les pongas toda la información del mundo y se las renueves y les pongas colorcitos... no leen las carteleras, entonces hay que buscar otras formas, a mí me parece que la Intranet, que cuando tu prendes tu computadora y sale información eso le llega a la gente, y la otra, parece mentira, a los venezolanos nos gusta que vengas y te reúnas conmigo y me digas las cosas, entonces hay que incrementar ese nivel de reuniones y de comunicaciones con al gente.

CFB: En cuanto a las pérdidas suelen hacer eso, las reuniones, que la información sea en cascada.

LM: Sí, por lo menos yo tengo poco tiempo aquí, pero yo he hecho énfasis en que los líderes se reúnan con la gente y combatan esa falta de motivación que hay en el personal para reportar las pérdidas, o sea, los robos en la calle, y yo me he reunido para hacer un cara a cara con grupos de diez en diez, de manera de hablar varios temas importantes finanzas de la empresa, uno de los temas más importantes es hablar de pérdidas, porque es un tema que nos ocupa a todos y es allí cuando yo percibí que ellos estaban desmotivados, sienten que su labor no se les premia, no en el sentido monetario sino que no ven que se haga algo al respecto, entonces lo que hay que lograr con las comunicaciones, es un proceso de retroalimentación del que denuncia, y eso hemos fallado... no los felicitamos por los reportes, hacemos mucho por los repotes pero no por la retroalimentación. Creamos una hoja de Excel que está en la red, donde el trabajador reporta y hemos insistido en que se coloque allí qué es lo que se está haciendo, debe haber alguien que lo haga. También está el tema de reconocimiento, la gente busca reconocimiento, mira “yo reporté tantos kilovatios horas...” y la gente quiere llevar su cuenta y qué tiene de malo, entonces aquí hay un tema de reconocimiento, cuando digan la empresa recuperó la empresa, quién lo hizo, protección de ventas nada más, mentira, aunque esta unidad va a dar las gracias en general el punto es que la gente va a decir que no está retratada en la foto final, porque también se quieren hacer propaganda, porque yo lo reporte y no tú, yo creo que eso también es importante, debe haber un proceso donde se le reconozca a cada unidad cuanto ha reportado..., cada quien debería tener su reconocimiento. Pero estamos trabajando en eso.

MSS: Bueno muchas gracias por su tiempo.

Entrevista realizada al Ing. Miguel Bolinaga, Director del Centro de Atención Telefónica de La Electricidad de Caracas, el día 6 de mayo de 2004

Corina Fernández: ¿Cuál es tu visión acerca de las pérdidas no- técnicas de la empresa?

Miguel Bolinaga: Básicamente yo te puedo hablar acerca de los clientes, de lo que yo veo en cómo el cliente está enfocado hacia las pérdidas no-técnicas. Primero yo diría los clientes en varias partes o en los sectores principales, un cliente que es de zona media o media alta y un cliente de zona baja. Las pérdidas están presentes en todos los niveles, clase alta y clase baja, que la ética viene tanto en la clase alta como en la baja, mucha gente piensa que en los barrios la gente está pegada, y te voy a hablar de las pérdidas en ese sentido, en robo de energía. La gente piensa que en los barrios la gente está pegada y no está pagando y no es así, a pesar que hay muchos barrios donde la gente no paga, igual hay mucha gente de barrio que sí paga, pero la clase media que no es así, piensa que la gente pobre no paga el servicio eléctrico, y esto es por muchas razones, la gente pobre paga el servicio porque tienen un recibo de servicio eléctrico y eso le da un status y le da cierta propiedad sobre su propiedad. Por la misma ideosincracia del venezolano, ellos piensan también que el hecho de colgarse no es un acto que deba ser penado por la ley y allí en donde yo creo que la EDC debe enfocarse para reducir las pérdidas, aliándose con el ente regulador. Hay que hacer énfasis en porqué es importante estar conectado legalmente y los beneficios que le dan. Otro aspecto fundamental es el corte y reconexión sin importar quién es y su situación.

María Silvia Socorro: ¿El Contact Center cómo funciona?

MB: Se llama Contact Center porque allí recibimos diferente tipo de servicios: fax, llamadas telefónicas, mensajes de texto, etc. donde tenemos alrededor de 60 agentes autorizados, teleoperadores que varían según la cantidad de llamadas que están recibiendo, tú vas ahora al Contact Center (10:00 am) y puedes ver que hay como 45 personas conectadas porque el volumen de llamadas a esta hora es muy alto, pero en la noche tal vez tenemos 2; por allí recibimos todo lo que puedes hacer por una oficina comercial, puedes recibir denuncias; a pesar de que existe el 0-800 Cable que es por donde recibes la información de robo de cables, en el Contact Center recibimos denuncias de robos, reclamos, denuncias de alumbrado público, pagos, saldos, todo lo que hace una oficina comercial lo hacemos aquí.

CFB: ¿Todos los operadores tienen la misma función?

MB: Sí, hay un IBR, un robot, las llamadas llegan allí y hay una serie de opciones, pagos... si hay específicamente ocho operadores que están entrenados para pagos, pero ellos pueden recibir cualquier otro tipo de información, los demás no. Los de pago son los únicos, de resto pueden recibir cualquier tipo de información. A pesar de que tú puedes escoger específicamente uno que te hable de una información específica.

MSS: ¿Cómo siente usted que deberían comunicarse los problemas de pérdidas no técnicas a esos operadores para que ellos tomen consciencia acerca del problema?

MB: Yo pienso que deberían, que de hecho lo está haciendo, es hacer pasantías por todo lo que es el área de corte y reconexión, por el electro bus, hacer charlas acerca de los riesgos que pueden tener las personas conectadas ilegalmente, porque es un riesgo humano. También deberíamos conscientizarlo de que el bienestar de ellos también dependen las pérdidas técnicas, porque con el índice que tenemos se podrían tomar decisiones como despedir gente, claro es un poco drástico, pero hay que abarcarlo todo, que él sienta que es parte de la compañía y que sienta que un cliente que esté conectado ilegalmente es un perjuicio tanto para la compañía como para él.

MSS: Entonces ese es el mensaje que se debería dar...

MB: Ese es uno, no el principal, ese es el de detrás que el lo sienta. El que yo debo transmitirle que él puede hacerle saber al cliente que por ser cliente legal goza de beneficios, no tiene riesgo humano; que a pesar de que es un servicio no es costoso, porque mucha gente lo hace bajo ese pensamiento, entonces hay que prepararlos con manejo de tarifas.

MSS: Excluyendo medios internos como El Cable, Intranet y carteleras ¿en qué medios piensa usted que deberían comunicarse?

MB: Aprovechando el sistema de calidad que pone en cuánto está el índice de satisfacción de calidad, mira podría ser un medio allí. También podrían ser las carteleras de las oficinas, que nosotros estamos cambiando ese esquema, vamos a montar unas pantallas, que van a estar transmitiendo mientras el personal y/o cliente estén allí. A través de boletines, correos electrónicos, que saquen un newsletter mensual que hable de pérdidas y en El Cable que siempre salga un artículo de pérdidas y el compromiso de la gente, en la misma factura en la parte de atrás.

En la página interna de nosotros, no la intranet sino que yo la tengo de control de nosotros, y esto lleva como 8 días, ya se refleja que la población de la EDC ha visitado más tres veces la página. También se podrían hacer comités, yo tengo una cuestión que se llama Laboratorios de Clientes, es una agrupación con personal fijo y contratado, ellos se reúnen y aportan ideas que transmiten o que observan del cliente y eso ha resultado muchísimo, por ejemplo con casos en que sea vital la energía eléctrica, lo estamos armando, pero ellos se inscriben y cuando hay un corte

programado se les puede avisar; así como existe este grupo puede existir uno que se aboque a dar buenas ideas para las pérdidas, porque pueden salir ideas que parecen locas, pero las pones aquí y resultan excelentes. Un comité multidisciplinario, no para bajar las pérdidas sino para cómo comunicarlo y entenderlas.

MSS: Eso serviría también para los operadores ¿Cómo es el área de trabajo de ellos?

MB: En unos cubículos, tienen una pantalla sin fin donde siempre se les está informando sobre cosas operativas, por allí se les puede dar también información. Pero son cubículos amplios con su computadora en frente y el teléfono.

CFB: ¿Cuál es el promedio de edad de los operadores?

MB: La gran mayoría son muchachos, a pesar de que hay gente adulta, son muchachos universitarios. Este es el tipo de trabajo que usan los universitarios que después que se gradúan se van, con sueldo mínimo o muy pegado a sueldo mínimo, entonces lo hacen únicamente como una parte transitoria.

Trabajan por turnos. Otro medio pueden ser las carteleras que son de ellos, donde no se mete Comunicaciones, y se puede meter pérdidas, porque son cosas que hacen ellos.

Y estamos haciendo una sala, porque como son estudiantes, queremos que ellos puedan venir antes y estudiar o sentarse a descansar, cuando yo logre hacer eso, se puede meter información.

Muchas gracias por su tiempo

Entrevista a Ricardo Luy Director de Precios y Regulación de La Electricidad de Caracas, el día 14 de noviembre de 2003.

María Silvia Socorro: ¿Cuál es su visión con respecto a las pérdidas eléctricas?

El problema de pérdidas eléctricas es un problema que el sector ha tenido no desde hace poco tiempo, sino desde años atrás. El problema se ha acentuado en los últimos años porque tenemos un crecimiento que se ha acelerado y que ha puesto o está poniendo en peligro muchas reformas del sector, reformas digamos de régimen económico, de las mismas de estructuras de las empresas y uno de los puntos más importantes son las cobranzas, el efecto que esto tiene en las cobranzas y las debilidades financieras de las empresas. Definitivamente, por ejemplo, en lo que es un régimen económico no se podría tener un mercado mayorista si no se resuelve el problema de capacidad de pago, lo que quiero decir con esto es que las distribuidoras no cobran la energía porque entre ellos hay unas pérdidas más técnicas y no tienen capacidad de pago para en un futuro puedan hacer transacciones en un mercado mayorista.

Entonces el problema de las pérdidas es un problema bien grave que se une también a un problema de cobranza de las empresas, el saneamiento de la gestión de la empresa, la deuda pública del gobierno hacia las empresas eléctricas, y bueno yo diría que es un problema hoy en día de Estado, ya se podría tratar de una especie de flagelo que si no se hacen los correctivos en este momento de manera importante, vamos a tener un sector mucho más deteriorado de lo que está ahorita entonces digamos que va a estar sin salida en el corto y mediano plazo. En resumen es un problema gravísimo de las empresas del sector.

Ahora dentro de las pérdidas hay diferentes categorías que son las pérdidas técnicas, son las debidas al efecto Joule, están en las redes y no se pueden evitar; y bajar las pérdidas técnicas a cero es imposible, son unas pérdidas que están allí por un efecto de calentamiento de los equipamientos lo que se puede hacer es optimizarlas, llevarlas a valores óptimos, pero esto requiere mucha inversión, esas inversiones a veces son cuantiosas y los payback son muy largos y la relación beneficio-proceso-proyecto son muy pequeñas. Deben priorizarse son una debilidad técnico económica para poder acometerlas. Entonces ¿qué es lo que pasa? Que a corto plazo la solución de algunas empresas desde el punto de vista técnico no es la solución del sector. Es importante destacar que hay empresas como Cadafe que al parecer debe tener problemas de pérdidas técnicas importantes y que debe hacer una inversión importante. Pero para bajar esos niveles pérdidas técnicas estamos hablando de mediano y largo plazo, y la respuesta esos problemas es exactamente a mediano y largo plazo.

Ahora a lo que les interesa a ustedes, después de este pequeño preámbulo: pérdidas no técnicas. Con las pérdidas no técnicas tienes una gran ventaja para las empresas, desde el punto de vista de cómo atacar, es “económico”, digamos desde el punto de vista de la inversión que hay que hacer para recobrarla, los tiempos en los cuales se recupera la energía son tiempos relativamente cortos, ok, la relación beneficio-costos de estos proyectos es altísima, es decir, lo que tú pones vs. lo que tú pones después, vas a tener los ingresos esperados por esos proyectos son muy altos, y definitivamente no son sólo atribuibles al robo como tal de energía sino a otros problemas como administrativos de las empresas, problemas en la parte comercial de las empresas y algunas empresas no están bien organizadas en cómo está su estructura tarifaria, y también se considera en muchos casos que el sistema comercial no refleja la totalidad de kilovatios horas que debería estar reflejando y dentro de las pérdidas administrativas cabe esto que les estoy mencionando.

Las empresas del sector tienen un porcentaje altísimo de pérdidas no técnicas debido a muchas cosas: situación socio-económica, la realidad del país, ustedes la conocen, es decir, tenemos problemas de deterioro económico, las variables macro-económicas están también muy deterioradas, la capacidad de pago de la gente ha mermado en los últimos tiempos y en algunos casos aunque las empresas del sector tienen tarifas que en los términos reales han ido disminuyendo en términos corrientes ha habido algunos ajustes que digamos que eso no escapa de los impactos que tiene a los usuarios finales. Luego lo que eso termina como consecuencia también es que los usuarios busquen vías alternas para el no pago de la facturación o tratar de evitar ese pago a través del robo de energía. Pero el problema, desde mi punto de vista, más importante de las pérdidas no técnicas es la cultura de pago de la gente, que nosotros en Venezuela tenemos una cultura de años atrás en la cual creemos que todo se nos tiene que regalar, que son servicios públicos que no debemos pagar por ellos porque nos lo merecemos y son bienes esenciales para subsistir y que no deberíamos pagar su costo y esa cultura no la tiene el venezolano, yo diría entre comillas hay gente que tiene su punto de vista al respecto, pero es lo que se tiene que trabajar, yo creo que es entonces donde la parte de imagen y periodismo tiene un papel importante ahorita en este problema que tiene el sector eléctrico y es tratar de trabajar en que los usuarios sepan que si tienen una energía eléctrica que les da una calidad de vida, tienen que saber que esa energía eléctrica tiene un costo de ese servicio, y que lo ideal es que sustentabilidad de las empresas este basada en que se pague el verdadero costo de este servicio, para que ellos puedan disfrutar a corto, mediano y largo plazo de ese bien.

MSS: ¿Cómo evalúa usted la gestión de esta empresa en la disminución de pérdidas no técnicas?

RL: Nosotros tenemos ya varios años trabajando en las pérdidas técnicas y no técnicas, sin embargo como les comenté hace rato en los últimos cuatro, cinco años las pérdidas técnicas han tenido una tasa de crecimiento muy alta y hemos tenido que dedicarles mayores recursos a las pérdidas no técnicas. Estamos trabajando, de hecho uno de nuestros diez puntos más importantes de la empresa a manera gerencial es la disminución de pérdidas no técnicas, en los diez puntos de este año desde que se realizaron para resolver la empresa esta el de las pérdidas no técnicas y estamos haciendo un mayor esfuerzo, hemos ya a la fecha hemos superado la cifra que teníamos prevista de recuperación de pérdidas no técnicas de la empresa, sin embargo el problema no es tan sencillo, porque, digamos, tú tienes una recuperación pero lo que es difícil de estimar es la reincidencia de algunos equipos, algunas personas, el hecho de que cada vez se van incorporando más personas a la cultura de no pago y al robo de la energía y entonces tú ves que las metas porcentuales a veces o no se alcanzan o están muy cerca de alcanzarse aun cuando la meta en gigavatios/hora de las empresas están siendo superadas, eso es lo que te da la alerta de que tú dices que hay un problema bien grave estructural en el sector como tal y en los usuarios y yo diría que es un problema de que tú estás haciendo un esfuerzo bien importante, tú estás superando tus metas y sin embargo es como que se va detrás de la gaveta porque la tasa de crecimiento de las pérdidas van más altas que tu estimaciones. De todas maneras sí, siento que la empresa hace un esfuerzo sumamente importante en la reducción de pérdidas no técnicas, y en este momento nos sentimos satisfechos de hecho que estamos ya a la fecha por encima de la estimación que hicimos de recuperación de pérdidas, pero bueno estamos claros que el problema es bien grave y tenemos todos los días mas bien tratar de mejorar estos proyectos para las pérdidas.

MSS: ¿Cómo es el proceso de comunicaciones internas en cuanto a este problema de pérdidas eléctricas?

RL: Digamos que la comunicación interna se ha tratado de mejorar en la empresa desde, yo diría dos años atrás aunque hace unos tres o cuatro años se hizo un intento bien importante, se hicieron unas jornadas profesionales donde se presentaron muchos trabajos muy importantes de pérdidas y se trató de hacer una discusión, inclusive un incentivo a que cada una de las personas fuesen un gestor de recuperación de energía y sin embargo, hace dos años y parte del año anterior ese esfuerzo se hizo con mayor énfasis y lo que se quería era tratar de difundir que cada uno de nosotros... fuesen unas personas que estaban en búsqueda de la reducción de las pérdidas no técnicas, y esto ¿cómo se hace? Bueno tú vives, tú tienes una casa y tienes un vecino y lo mejor pasas por enfrente y ves una irregularidad, entonces la traes a la empresa, la informas a través de las páginas web que montaron donde podías denunciar estos casos y bueno de hecho las metas de la empresa están atadas a cumplir con la meta de reducción de pérdidas y bueno es la meta de la empresa como tal, es decir, de esta manera en la parte de compensación de cada uno de nosotros hay una cuota parte de lograr o lograr esta metas, es un incentivo que se ha tratado de llevar a los empleados de la empresa, yo sí creo que todavía podemos insistir un poquito en eso y que tiene que ser un trabajo de mayor acercamiento no solamente una discusión, una cartelera, unas notas vía correo sino que tenemos que ir entrevistar a la gente, hacer talleres, aquí se han hecho los talleres sin embargo yo creo que esto se tiene que profundizar, y que de cierta manera alguna vez en la empresa se trató de asociar ciertos incentivos a que las personas trabajaran en la reducción de pérdidas eléctricas, pero eso se quedó allí, porque se evaluaron algunos casos que pudieran ser riesgosos, en el sentido que podían ser perversos a veces y entonces alguna manera la gente, porque digamos que alguna vez se pensó dar bonificaciones especiales a la gente que trabajaba en reducción de pérdidas no técnicas y que cumplieran las metas por encima de lo esperado y sin embargo, también se pensó que esa misma gente fuera posible que creara las irregularidades para sacar beneficio de ello, hubo mucha discusión y mucho dilema en este sentido, y eso nunca llegó a ningún lado. Pero yo creo que interesante sería retomarlo desde el punto de vista comunicacional y ver a lo mejor alguna forma de que se puedan mitigar esas perversiones y ver si ese mismo mecanismo pues puede incentivar a otras personas de la empresa a involucrarse un poquito más.

MSS: ¿Qué mensaje piensa usted que debe transmitirse?

RL: El mensaje que yo creo que debe transmitirse es uno de los que ya fue transmitido que fue reducir las pérdidas eléctricas es una manera de sanear primero al sector como tal, crear una cultura de pago entre la gente es lo que pudiera en estos momentos mejorar la rentabilidad de las empresas y por consiguiente la viabilidad de las empresas al corto, mediano y largo plazo, y definitivamente sanear la empresa desde el punto de vista financiero es tener una empresa más viable, más rentable, donde ellos van a trabajar con más recursos, donde hay un beneficio mucho, donde cada quien tiene su cuota-parte, tanto de responsabilidades, yo creo que ese es el mensaje.

El problema de las pérdidas no es un problema de protección de ventas, no es un problema del departamento de pérdidas sino de todos, si la empresa no es viable, si la empresa llegara a caer en déficit financiero, estamos claros que todos saldríamos afectados, entonces yo creo que ese sería el primer mensaje, y otro digamos a nivel interno, y otro que no es solo la empresa sino es el sector completo, la viabilidad del sector cae en gran parte en solucionar en gran parte en el problema de las pérdidas, digamos que el problema de Cadafe es grandísimo y Cadafe tiene 76 o más porcentaje de la distribución de Venezuela, eso quiere decir que si tu no resuelves el problema de Cadafe tu no vas a tener resuelto el problema del sector como tal, entonces no vas a tener un sector sano, que puedan implantarse

todas las reformas regulatorias que se quieren implantar, entonces para mí es un cuello de botella que el resolverlo pudiera dar un camino más claro en lo que se prevé del punto de vista regulatorio de Venezuela, entonces en ese sentido yo creo que el mensaje es ese, todos deberíamos ser responsables de las pérdidas, cada una de las empresas y estaríamos trabajando en función de nuestra empresa y del sector.

MSS: ¿En qué manera o medios le gustaría a usted que se comunicaran estos problemas de pérdidas?

CFB: Tanto a los demás como para usted

RL: Internamente... Bueno a mí me gustan mucho las carteleras, porque el hecho de que la gente se acerque a las carteleras ya hay una iniciativa propia, o sea, a veces cuando te mandan un correo tu lo abres porque tu quieres saber que es lo que hay allí, pero si no te interesan las primeras tres líneas lo cierras y lo borras, en cambio las carteleras, las personas van porque se sienten motivadas a ver si hay algo nuevo allí, y por lo general, por lo menos en mi caso, si empiezo a leer algo lo termino y me entero completamente, todo el mundo pasa por allí, yo creo que están muy bien ubicadas las carteleras dentro de la empresa, por lo menos en algunas sedes, y yo creo que esa es una buena manera. A través de Internet yo creo que también es importante, hay personas que se pueden sensibilizar cuando de manera continua se le manden mensajes sobre el tema, en La Electricidad no ha pasado por el hecho de que se mandan los mensajes pero a lo mejor son muy puntuales... Pero no digamos que es algo que tiene mucha continuidad, y que se está reafirmando que es algo muy pero muy importante para él y para todos nosotros. A nivel de lo que es internamente lo que era el periódico El Cable es importante, pero a veces está el factor tiempo, porque a veces tardan meses en salir las informaciones, y en cuanto a pérdidas el tiempo es crucial, entonces si yo quiero transmitir algo no es lo mismo lo que quiero decir a lo que significa dos meses después, entonces me parece que si es importante pero yo no creo que esto va a motivar a la gente a trabajar con respecto a las pérdidas. De manera audiovisual no creo que se trabaje en La Electricidad de Caracas... pero no conozco que se transmitan las cosas en la empresa de forma audiovisual, yo creo que para mí, una página web, que sea interactiva, que se puedan contestar preguntas... que sea en los procesos importantes que toma la empresa, como encuestas... para que aprenda, porque lo importante de la discusión es que a la persona no se le puede pedir colaboración si no entiende cuál es el problema, entonces yo creo que antes de pedirle que te ayude tienes que decirle la magnitud del problema y porqué es tan importante que todos brinden su ayuda...

... Una parte muy importante es llegarle a la gente desde el punto de vista de su bolsillo, si la empresa es más rentable va a estar en mejor posición para retribuir compromisos laborales...para mí es vital.

A manera de conclusión, ahorita tenemos un problema muy importante con las alcaldía y gobiernos regionales, tienen muchas electrificaciones que terminan en consolidaciones de barrios, de manera anárquica, esos son focos de crecimientos de pérdidas no técnicas y son focos de crecimiento de cultura de pago, yo creo que allí está la esencia, trabajar la parte comunicacional que es un servicio que tiene un costo que debe ser pagado para mantener su viabilidad, o desaparece o va a tener que tener subsidio y va a tener todos los problemas que por ejemplo tiene CADAFE, aunque somos una empresa privada no escapamos de problemas como éstos, esos son los puntos que queremos ver cómo atacamos tanto externamente como internamente, estamos buscando apoyo en los reguladores y apoyo en los mismos gobiernos municipales para parar ese crecimiento, eso es lo que va a hacer una mayor cultura de pago.

MSS y CFB: Muchas gracias por su tiempo

ANEXO F

ENTREVISTAS A EXPERTOS EN ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Entrevista realizada al Sr. Bernardo Fischer Gerente Corporativo de Comunicaciones Externas de CANTV, el día 21 de noviembre de 2003.

María Silvia Socorro: ¿Quisiéramos saber en primer lugar, ¿cómo se planifica una estrategia comunicacional?

Bernardo Fischer: Bueno mira depende del objetivo que tú tengas. En el caso de ustedes es para público interno de una organización.

Las estrategias comunicacionales parten de algún problema que tú necesites transmitir, que tú necesites resolver o que necesites manejar, depende de lo que tú te plantees, y los instrumentos son muy variados. Es decir, en función del problema que tú tengas, y del público al que tú le quieras llegar, tienes una serie de instrumentos que puedes utilizar en materia de estrategia comunicacional.

Por ejemplo, te voy a mencionar un caso para que lo vean más claro: nosotros teníamos aquí cuando llegamos a CANTV, un problema grave de cultura corporativa, es decir, esto era una empresa pública, una empresa con baja capacidad de cultura corporativa, muy sindicalizada, muy politizada, con un atraso en la formación de los trabajadores y un atraso en la inversión muy grande y entonces, nosotros primero tuvimos que establecernos como una empresa que iba a ser liderizada por varias empresas de diferentes culturas corporativas, y esto es lo más difícil, porque al confluir varias empresas, cada una con su propia cultura corporativa, y en este caso teníamos consorcios distintos donde habían empresas venezolanas, americanas y españolas. A su vez, teníamos a una empresa que estaba completamente en manos del Estado, entonces son unos administradores que tienen diferentes estilos de hacer las cosas, con unos administradores que no tienen un estilo de hacer las cosas. Entonces en ese caso, el primer problema fue definimos como cultura corporativa, es decir, qué es lo que CANTV quiere ser como empresa, y ahí es en donde tienen que intervenir los accionistas, o sea, las empresas tienen que definir primero qué es lo que quieren transmitir antes de que nosotros como comunicadores intervengamos, y entonces una vez claro qué es lo que queremos definir, entonces se hace una estrategia.

En el caso nuestro para no hacerles el cuento muy largo, nosotros desarrollamos una campaña muy agresiva de un sistema de comunicación cara a cara. Ese fue un instrumento, pero existen muchos otros instrumentos de comunicación. Hicimos entonces un cara a cara a dos niveles y cara a cara es que tú te reúnes para transmitir una cosa, y ahí mismo tienes el feedback de la gente y esa es como la panacea de la comunicación, porque cuando mandas una revista, no tienes el feedback inmediato, es decir, no sabes si a la gente le gusta, si la bota, y el mensaje a comunicar siempre tiene un retraso en ese feedback.

En el caso de la comunicación cara a cara, lo ideal es precisamente establecer la posibilidad de ir inmediatamente a observaciones sobre el mensaje que tú tienes. Entonces nosotros hicimos toda una estrategia de sistemas de comunicación cara a cara a dos niveles. Primero a nivel gerencial para la gerencia media, y a nivel de los trabajadores y eso era ir a los sitios entonces, claro esto implica sus riesgos, y eso lo tiene que saber el que lo está pidiendo y hay que alertarlo, porque cuando tú estás dispuesto a hablar, tienes que estar dispuesto a oír, y entonces tú tenías que estar preparado para que en determinado momento los trabajadores te hicieran cualquier tipo de reclamos, antes de que se le hicieran peticiones.

Entonces hubo el compromiso antes de iniciar esta estrategia, de que “lo que vamos a oír, es lo que vamos a resolver”. Para esto hicimos un sistema en el cual establecimos encuentros bimensuales cara a cara, en donde oíamos las peticiones y luego teníamos que ir con el directivo de la empresa con el problema resuelto para obtener credibilidad. Si nosotros no teníamos eso, obviamente no íbamos a recibir respuesta alguna por parte de nuestros trabajadores.

En los primeros encuentros, los trabajadores dijeron cosas muy duras, ya que los sindicalistas tenían una posición muy destacada y agresiva, en los segundos encuentros, cuando empezaron a ver los resultados, empezaron a intervenir más en función de lo que nosotros queríamos oír y no en función de sus problemas.

Hay que tener claro que si se quiere cambiar la cultura de una empresa, esto se tiene que hacer con una estrategia a largo plazo, nunca vean una estrategia comunicacional como una campaña publicitaria, porque son dos cosas diferentes que se manejan diferentes.

Volviendo al ejemplo, puedo decirles que ya a la tercera reunión, los trabajadores venían con problemas que ni siquiera nosotros habíamos detectado, y ellos mismos nos planteaban la solución a esos problemas.

Nosotros hicimos otros encuentros de ese estilo para el caso de un problema de averías que teníamos en Caracas, y logramos bajar el número de averías, que representaba un problema gravísimo para el área del Distrito Federal. Entonces esta fue una estrategia interna.

Existen otras estrategias donde tú simplemente no necesitas unos esfuerzos de este tipo, sino que lo puedes hacer de manera comunicacional, a través de los elementos tradicionales, nosotros por ejemplo, esta era una empresa que tenía alrededor de veinte mil trabajadores, ahora tiene siete mil, entonces se hicieron diferentes instrumentos, nosotros tenemos revistas, periódicos digitales, tenemos un sistema interno de televisión, tenemos un sistema que por teléfono puedes recibir información, entonces marcando un número, cualquier trabajador puede tener información de la

empresa y esto es muy útil para el caso de los problemas sindicales, ya que el trabajador puede obtener información de la empresa y de los acuerdos a los que se van llegando. Obviamente esto funciona totalmente diferente con público externo.

En lo que hay que estar muy claro, es que no existen fórmulas establecidas para problemas similares. Otro ejemplo que les puedo dar, es que frente al problema del vandalismo, nosotros establecimos una alianza estratégica con empresas que tienen ese mismo problema para así evidenciarlo. Entonces nos aliamos con La Electricidad de Caracas, con Hidrocapital, con el Metro de Caracas, es decir, con toda la Cámara eléctrica. De esta manera, acumulamos toda la información que teníamos y la denunciemos en conjunto para que el Estado se diera cuenta de que es un problema que afecta a empresas muy importantes tanto públicas como privadas, y no solamente a una, lo cual provocó una reacción inmediata por parte del Estado.

Otro tipo de estrategia que tenemos nosotros, es con los teléfonos públicos. En este caso, nos encontramos con un problema de interés, en el sentido de que los buhoneros telefónicos destruyen los teléfonos públicos, para que la gente se vea obligada a hacer uso de sus teléfonos, ya que las diferencias en las tarifas es muy grande. Entonces nosotros hemos tratado de llegarle al público para hacerles entender que esa persona no es que esté trabajado para sobrevivir, sino que está haciendo que tú pagues más.

Entonces todo depende de cómo se plantee el problema y del público al cual le quieras llegar, ya que el público te cambia los instrumentos de comunicación. Si es un público interno, depende de qué tipo sea, ya que hay cosas que se solucionan con un memorando, con una revista, hay cosas que si requieren de una cosa más intensiva cara a cara, o una información permanente. Entonces no hay una receta única.

MSS: ¿Qué mecanismos nos podría sugerir usted para comunicar este tipo de estrategia?

BF: Lo importante en este tipo de estrategias es la inmediatez, la honestidad y el tratar de ser lo más fidedigno posible, o sea, apelar un poco más a la honestidad, es decir, yo como empresa no debo ser reconocido como una empresa de propaganda, y esto es muy importante ya que el mundo de la publicidad apela a la emoción y el de la comunicación a la razón. Entonces si tú le vas a dar un mensaje a los trabajadores tienes que ser creíble y tienes que hacer que la gente diga que “ese señor tiene toda la razón, aunque no me convenga, pero está siendo sincero conmigo y no me trata de confundir con emociones”. Entonces cuando tú rompes eso, tú acabas con el rumor. Cuando tú estableces una estrategia comunicacional que apela a la razón, tú no tienes que tratar de envolver a tu público con ardides publicitarios, porque eso lo que crea es rechazo, tú lo que tienes que hacer es convencer a la gente de que tú eres honesto y que tú tienes tu posición.

Entonces para mí es básico que la información sea rápida porque cuando tú tardas das pie a la conjetura. Si esperas mucho tiempo para dar una respuesta, te estás sometiendo a que la gente interprete tu posición, y ya después sales condicionada, porque ya no solamente tienes que luchar con la realidad objetiva, sino con todas las interpretaciones. Entonces hay diferentes instrumentos, están las vías impresas, las vías de comunicación audiovisual, ahora tenemos las vías de comunicación electrónica que es muy importante, por ejemplo, en el caso de nosotros que prácticamente hay un 60 ó 70% de nuestros trabajadores que trabajan con un computador, nosotros tenemos que aprovechar estos sistemas de comunicación directa a través de sus correos electrónicos.

MSS: ¿De qué manera cree usted que debe ser evaluada una estrategia dirigida a públicos internos?

BF: Lo ideal son las encuestas, porque así tú vas midiendo. Nosotros aquí, por ejemplo, tenemos una encuesta permanente sobre los medios internos, incluso más que para los medios externos, nosotros cada año evaluamos nuestros medios, la aceptación o el rechazo que producen, y la opinión que los trabajadores comparten en relación a esos medios. Y lo otro, es que por ejemplo, cada vez que hacemos un cara a cara, al final de esas reuniones, le hacemos una encuesta a cada trabajador, les hacemos preguntas cerradas para ver si entendieron lo que se estaba planteando, si el trabajador está o no de acuerdo, y además unas observaciones donde abiertamente puedes plantar tú quejas y reclamos. Entonces esa es una manera rápida de evaluar. Otra manera es el comportamiento sobre lo que tú estás trabajando.

Entrevista al Sr. Josué Fernández Director externo de empresas Cristallex. Director de asuntos corporativos.

Ex profesor de la UCAB y del IESA, el día 27 de noviembre de 2003.

Después de una breve introducción...

Josué Fernández: Primero voy a hacer un planteamiento general para que ustedes tengan base para ir haciendo preguntas particulares.

Vamos a empezar con lo que es una estrategia de comunicación: cuáles son los componentes fundamentales en el modelo comunicacional, ustedes los saben, simplemente los voy a repetir para que vayamos enfocándonos en lo que puede ser una estrategia comunicacional: La fuente, el receptor, el canal, la retroalimentación y por supuesto los mensajes. Esos son todos los elementos que tenemos en el modelo de comunicación. ¿Qué significaría que nosotros vamos a adelantar una estrategia de comunicación? Primero nos tenemos que establecer un objetivo o los objetivos, porque no hay comunicación al azar, es decir, la comunicación tiene que estar en función de algo que deseamos alcanzar, de manera que también podamos evaluar que efectivamente lo estamos alcanzando, estamos empezando con la parte de retroalimentación o feedback, es decir, como sabemos que la comunicación es un proceso que siempre está dando vueltas a través de los mismos elementos y que nunca se interrumpe, entonces nosotros vemos que el objetivo claro: qué es lo que queremos alcanzar con una estrategia comunicacional específica, entonces tenemos un objetivo, lo vamos a evaluar, alcanzar retroalimentación, vamos a saber dónde estamos siempre y vamos a saber qué es lo que debemos ajustar. Ok, ¿ajustar dónde? En los componentes que ya dijimos que existen que son fuente, receptor, canales y mensajes, si la estrategia comunicacional no nos está funcionando debe ser porque algo anda mal en la fuente, algo anda mal en los mensajes, algo anda mal en los canales o algo anda mal en los receptores. Comenzamos viendo el proceso de la estrategia comunicacional de atrás hacia delante, empezamos por el feedback, después vamos a ir enderezándolo entonces ya de una vez. Entonces debemos estar claros qué es lo que debe decir la fuente para efecto de lograr nuestros objetivos, debemos estar claros quién debe ser la fuente apta, acorde para nosotros lograr el objetivo de la estrategia comunicacional. Cuando decimos quién que es la fuente, me equivoqué cuando dije al principio, que es una cuestión del mensaje, cuando decimos quién es la fuente, quién debe dar el mensaje, parte de la estrategia es cómo debe expresarse el mensaje, en función por supuesto del objetivo, es decir, si nosotros tenemos x, el estilo del mensaje debe ser cónsono con x, si nosotros tenemos x quién debe decir el mensaje debe ser el más competente para llegarle a x.

Vamos a tratar ahora lo que se refiere a canales y para tratar canales debemos mirar primero a la audiencia, cuál es la audiencia o los segmentos de audiencia, a veces la audiencia es mucha gente, a veces en una estrategia comunicacional nosotros debemos definir audiencias críticas, ¿por qué? Porque cuando nosotros tenemos una estrategia comunicacional, pretender que le vamos a llegar a toda la audiencia de una sola vez, es un absurdo, entonces nosotros debemos escoger, convertir en segmentos esa audiencia, tal vez a partir de cuáles son nuestros grupos que constituyen un elemento crítico en el logro de mis objetivos, por supuesto, esos grupos que constituyen un elemento crítico en mi objetivo van a ser los primeros que yo voy a tratar de hacer efectiva mi estrategia comunicacional, por ejemplo, cuando ustedes me están hablando de “los empleados” de La Electricidad de Caracas, los empleados de La Electricidad de Caracas es mucha gente entonces deberían empezar y señalar cuál es una de las audiencias críticas, los líderes naturales o los líderes formales de esos empleados, hay líderes naturales y líderes formales, porque no siempre son los mismos, no siempre con los que las audiencias hablan son los que están señalados como la cabeza del grupo, por supuesto uno no puede desechar los liderazgos formales, pero uno no puede ignorar los liderazgos naturales, entonces es una cuestión de saber quienes constituyen esos liderazgos naturales, bueno los liderazgos formales es más fácil porque se buscan en los organigramas, pero me interesan también los líderes naturales por eso de que yo debo definir previamente cuáles son mis audiencias críticas las cuales yo debo en primer momento apuntar con toda la fuerza de mi estrategia comunicacional, porque ellos me van a simplificar mi trabajo, es decir, yo sigo con la meta de llegar a todos los trabajadores de La Electricidad de Caracas, pero yo necesito que me apoyen, que me ayuden, yo no puedo pretender llegar solo a cada uno de los empleados, sobre todo porque yo tengo el tiempo restringido, yo no tengo toda la vida para llegarles a los empleados y convencerlos de la importancia del ahorro de la electricidad, o sea, yo dispongo de un tiempo limitado, y por eso cuando hablamos de estrategias, esas estrategias tienen un tiempo en el cual se van a lograr, para darle sentido a la retroalimentación, si nosotros no tenemos un tiempo definido entonces para qué vamos a retroalimentarla si disponemos de toda la vida para lograr el objetivo, simplemente como vaya viniendo vamos viendo y eso no puede ser. Entonces para ir a la parte de canales tenemos que mirar a la audiencia, la audiencia nos dice, a través de la investigación, cuáles son los canales que ellos mejor usan o más usan para efectos de establecer comunicación con el entorno, porque nosotros no podemos irnos de sabrosos a decir: yo voy a hacer una campaña por el circuito cerrado de televisión, y entonces te van a preguntar ¿por qué? Y les van a decir porque ustedes tienen un circuito cerrado de televisión, y te van a decir

también tengo telefonía satelital, también tengo recepción parabólica... Porque el 70% de los trabajadores de la EDC dicen que ellos perciben mensajes a través del circuito cerrado, tres veces a la semana... o todo lo contrario dicen que no le paran a eso... Los canales están en función de lo que la audiencia valora como ¡sus! canales de comunicación, no los míos, no los del comunicador, los de ellos, a mí me interesan son sus canales, porque es a través de sus canales que yo les voy a llevar, y ya pasamos al otro elemento, un mensaje, ¿qué es el mensaje? El mensaje que mejor concuerda con mis objetivos, y cuando llegamos a mensajes, allí nos encontramos tres posibilidades de lo que es la estrategia de mensajes, ahora estoy hablando de estrategia de mensaje y bien pudiéramos hablar de estrategia comunicacional que engloba demasiado, lo podemos dividir: estrategia de fuente, estrategia de audiencias, estrategia de canales y estrategias de mensajes, para cada uno de los elementos hay que elaborar una estrategia, y asimismo también estrategias de retroalimentación o de evaluación, cada cuánto vamos a evaluar para efectos de saber que nos encontramos en el camino adecuado.

En la parte de mensaje, hay tres elementos que podemos considerar a la hora de elaborar una estrategia de mensaje y es qué es lo que pretendemos con nuestros mensajes, ser escuchados, ser oídos, ser entendidos, entonces cómo hacemos para ser escuchados; bueno ya hemos venido haciendo desde que empezamos a hablar de estrategia comunicacional, escogimos a la gente que ellos querían escuchar, escogimos los canales por donde ellos escuchaban, si eso no es suficiente, y no lo es, también tenemos que escoger los mensajes que ellos quieren escuchar y si no es lo que ellos quieren escuchar, al menos como ellos lo quieren escuchar y si no es así entonces se lo vamos a meter como la medicina, y allí es donde están los otros elementos, y eso no nos garantiza nada por eso es que siempre es que tenemos que tener la estrategia de evaluación, para que nosotros sepamos dónde vamos a ajustar en algún momento qué puede estar saliendo mal, y cuando decimos de la retroalimentación, no es que me voy a imaginar cosas, no, es que yo voy a ir a preguntar a mi audiencia clave qué es lo que está pasando que no estoy cumpliendo mis objetivos...

Tengo tres posibilidades de mensaje para meter la medicina si hay resistencia, una es frecuencia, entonces les voy a poner mensajes hasta en la sopa, los mensajes apropiados, etc. hasta en la sopa, no se van a poder escapar de mi mensaje, no me van a poder decir cuando yo vaya a evaluar que ellos no se enteraron. Otro es novedad, les voy a dar un ejemplo, les voy a poner un bombillo de un tamaño descomunal a la entrada encendido y dice: “mientras este bombillo está prendido se están consumiendo tanto kilovatios, esto se puede evitar si cada uno de nosotros lo apaga...” lo puedes usar con un concurso, eso es novedad, simplemente estas buscando mecanismo novedosos para hacer llegar el mensaje, no son excluyentes... El otro es intensidad, para ponérselo en términos prácticos, ¿qué es intensidad? Intensidad es aquel mensaje inesperado que estimula, afecta o impacta en más de uno de nuestros sentidos, por supuesto un mensaje que nos impacta a través de la vista y del tacto, tiene menos impacto que aquel que nos impacta el oído, el tacto, etc., incluso más si nos impacta el sistema nervioso (da un ejemplo de la plancha caliente) eso es intensidad. Entonces aquí tenemos resumidos los elementos fundamentales de una estrategia comunicacional y cómo deben ser tratados. Ahora ustedes.

María Silvia Socorro: ¿cómo se planifica una estrategia comunicacional para público interno?

JF: Bueno cómo la planificarías tú, porque yo ya te di los elementos fundamentales. ¿Qué es la planificación? Planificación es poner en una hoja en blanco y negro todo lo que te estoy diciendo: objetivos y cómo vamos a afectar cada uno de los componentes y en qué plazo, eso es planificación, tan simple como eso. Es decir, cómo lo vas a hacer es tu problema, la planificación contiene los elementos que te acabo de nombrar más plazo. Por supuesto otra cosa que se debe incluir en la planificación son recursos necesarios, ¿por qué? Porque yo no puedo planificar si no cuento con tales recursos, es decir, pretender que yo voy a ser A sin contar con los recursos, simplemente significa desde ya que no voy a hacer nada. Entonces yo tengo que señalar en mi planificación cuáles son mis recursos críticos, que yo requiero para llevar a cabo mi plan, planificación, plan o estrategia es lo mismo.

Corina Fernández Bravo: ¿Qué es lo más importante de esa planificación?

JF: Que se logren los objetivos.

CFB: Pero lo más importante para realizarla.

JF: No, no hay puntos más importantes

CFB: ¿Todos tienen la misma jerarquía?

JF: Ustedes se dan cuenta que allí no hay elementos subordinados, es decir, vamos a ponerlo desde otra perspectiva, ¿puede tener éxito una campaña comunicacional sin canales? ¿Puede tener éxito una campaña comunicacional sin audiencia? ¿Puede tener éxito una campaña comunicacional sin fuente determinada? ¿Puede tener éxito una campaña comunicacional sin retroalimentación? Entonces no hay elementos subordinados, simplemente todos los componentes del modelo comunicacional tienen la misma jerarquía, y tenemos que atacar todo. Además simultáneamente, es decir, no los podemos excluir para efectos de elaboración de la campaña, que es otra cosa, por supuesto, yo voy a hacer primero los mensajes y voy a determinar en bajo perfil quién es la fuente, los líderes formales, los líderes informales, cómo vamos a llegarles a la base de la audiencia, eso lo puedo hacer en mi etapa

previa, pero una vez que yo arranco con la campaña, ¿por qué se llama campaña? Porque tiene un período de tiempo determinado, período determinado es el que hace falta y que ustedes tienen que proponerlo, es decir, podemos hablar de etapas, podemos decir que una primera etapa es de tres meses y allí hacemos la primera evaluación y ahí sabemos en qué va a ser la segunda etapa... Simplemente no hay manera de prever de antemano cuánto tiempo te va a durar, pero el hecho de que no puedas prever no quiere decir que no le vas a poner plazo a lo que estás haciendo, es decir, y establecer que la necesidad de una segunda, tercera, cuarta o quinta etapa se determinará al evaluar los resultados de la primera etapa.

CFB: ¿Cuáles son los métodos más adecuados para evaluar una estrategia?

JF: No hay magia, investigación, siempre vas a depender de los cuestionarios, eso no son métodos en realidad son medios para lograr realmente los resultados que tú te propones, pero realmente no hay otro que no sea la investigación y para determinar cuáles son los medios más adecuados para investigar tenemos que volver nuevamente a la audiencia, cuáles son los canales, para ti, más confiables para dar una respuesta que me sirva de verdad, como creíble como efecto de saber que es lo que pasa en el entorno.

CFB: Le comenté que nosotras solo vamos a iniciar, porque es tan poquito el tiempo que tenemos que solo queremos empezar ese cambio de actitud, ¿Cuál sería la audiencia más indicada para impactar?

JF: Los líderes naturales y los líderes formales. ¿Por qué? ¿Ustedes saben por qué? ¿Se lo han preguntado?

MSS: Me imagino que es porque se produce un efecto cascada y llega a los trabajadores de base.

JF: Perfecto. La mejor comprensión empieza por el ejemplo, si mi líder natural no lo hace por qué lo voy a hacer yo, y eso es simplemente una cuestión de Perogrullo, si nosotros logramos de verdad que el liderazgo formal e informal obre de acuerdo con la conducta que esperamos o que estamos recomendando y que además repita el mensaje, estamos avanzando kilómetros por hora a una velocidad increíble. Después si quieren nos metemos con los afiches, mensajitos, con todo eso, pero si realmente no hay un compromiso de los liderazgos con el proyecto que tenemos en mano, despídanse, ahí no hay posibilidad de llegarle a la base. Si estamos hablando de una forma seria esa es la forma de hacerlo.

CFB: Nos podría mencionar un caso famoso de estrategia comunicacional que usted conozca.

JF: Muchos. Voy a escoger uno que no es ni el más importante ni estaba pensando ponerlo de ejemplo, simplemente porque me sorprende la pregunta, no porque sea rara sino simplemente porque no me estaba esperando que me pidieran un ejemplo de una campaña comunicacional exitosa, por supuesto, para público interno.

Voy a hablarles de una donde Ramón Chávez tuvo una participación muy activa y yo dirigí la campaña, que es la campaña de las empresas 1BC, eso fue a finales de la década de los ochenta. Había una campaña llevada por grupos políticos de desprestigio de las empresas 1BC y sus directivos. Particularmente de Peter Botton que se le señala de autor de cuantas fechorías uno se pueda imaginar con relación a los negocios, de una manera preventiva se pensó que esa campaña podía tener algún efecto de desaliento entre la población de las empresas y que hablando de un grupo de personas que superaba las 1.200 en esa oportunidad, es que las empresas 1BC eran muchísimas, la audiencia que nosotros debíamos tener mejor informada para efectos de que fuese cada uno de ellos que diese testimonio de la transparencia de todas las operaciones de las empresas y particularmente de las mismas actividades de negocio del Sr. Peter Botton era precisamente esa audiencia de más de 1.200 personas, que conocieran adecuadamente qué era lo que se estaba haciendo, cómo se hacía y que todos ellos tuvieran la información básica para que se convirtieran en repetidores. Es decir, yo no iba a buscar que el periodista viniera a entrevistar a Peter Botton, si no que cualquier persona de las empresas pudiera dar la información que hiciera falta sobre la transparencia de las acciones de las empresas 1BC y de sus directivas y particularmente del Sr. Botton. Para eso empezamos con una publicación mensual, donde pormenorizábamos cuáles eran todas las actividades de las empresas 1BC, la transparencia de lo que eran las funciones de sus directivos, hicimos sesiones de trabajo con grupos de liderazgos naturales, liderazgos formales y de base, es decir, a los cuales se les mantenían informados de qué era lo que se estaba haciendo en un cara a cara, donde ellos tenían la oportunidad de repreguntar, eso era quizás lo más importante y una campaña motivacional, que representó o se concretó en un gran aviso donde salían los nombres de todas las empresas 1BC y la campaña se llamó un “Camino Claro” y era un cuadro de un artista plástico venezolano; entonces lo que se veía era un camino muy claro, con una serie de transparencias, muy bonito y bueno allí aparecía el mensaje. También se hizo un audiovisual que se llamó un camino claro, donde se concretaban los elementos fundamentales de lo que era la filosofía de las empresas 1BC, y eso se pasó por circuito cerrado y también en circuito abierto, eso tuvo oportunidad de verlo toda la gente. El éxito o fracaso de una campaña donde se mida es el logro de los resultados, ustedes en ese momento tal vez estaban muy chiquitas, pero sí tienen posibilidades de evaluarlo, porque ustedes saben muy bien que el prestigio de las empresas 1BC y de Peter Botton en estos momentos, que estamos hablando quizás diez años después, no se discute, o sea, no estamos hablando que ellos son percibidos como la cabeza de una mafia de los medios de comunicación social.

Entrevista a Max Römer Director de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, el día 12 de noviembre de 2003

Corina Fernández: ¿Cómo se planifica la comunicación o cómo se hace una estrategia comunicacional?

Max Römer: Siempre tienes que partir del conocimiento de la identidad de la organización y de los valores culturales que esa organización tiene, partiendo de allí con esa plataforma que realmente es con la que cuentas, que no puedes inventártela, una cultura de algo que no existe, tu puedes pensar en cuáles podrían ser los valores que esa estrategia va tratar de destacar: primer elemento. La segunda es qué quieres alcanzar con la estrategia, si es que lo tuyo es un problema de motivación, un problema de información, un problema de adecuación de esa identidad, es un problema de divulgación de la identidad o es un problema, cuando ya sale del parámetro de las comunicaciones internas de reposicionamiento de imagen o es un problema de comunicación. Fíjate que te estoy planteando un abanico enorme de posibilidades. En caso de ustedes un problema de carácter motivacional y básicamente la divulgación de identidades, lo que tienes que saber primero cuáles son las identidades esbozadas y cuáles son las identidades reales, si tu no conoces las reales: hasta dónde la gente se siente identificada no vas a saber qué comunicarles y puedes estar comunicando redundantemente sobre cosas que ya la gente conoce y la campaña simplemente no funciona. Siempre tiene que haber un elemento de novedad en el proceso de comunicación para que esta novedad sea el ancla sobre la cual la gente se va a pegar en este proceso de comunicación, eso diría como estructura general. Las otras cosas son la planificación de las piezas, la planificación del discurso, la planificación de tres elementos que yo llamo, relativos al vocero, que son: gesto, texto y aprendizaje, qué es lo que estamos aprendiendo con esta campaña, qué es lo que voy a decir con esta campaña y que gestos van a acompañar a esta campaña. Estos tres elementos que son los rasgos personales de la identidad, es llevada o adelantada por quien hace la vocería de la organización o por los mensajes que vayan a ser los voceros de esta campaña, me refiero a un mensaje de vocero de la campaña es una revista, un tríptico, son los voceros de esa campaña, un afiche, lo que sea, debe tener: gesto, texto y aprendizaje, sin hacer en la moraleja: (tono irónico) “no botes la basura”... Sin caer en eso, hay que pensar cuál es el aprendizaje de la persona. Los otros elementos son relativos al tiempo que te quieras plantear para que la gente conozca eso, al espacio que vas a ocupar, a lo que tiene que ver directamente con la inversión económica, y lo que tiene que ver también con el retorno del resultado de eso. Una vez que la gente conoce esos elementos estratégicos esa campaña, hasta qué punto eso se revierte en qué, qué es lo medible allí, o qué es lo que se tangibilizará después, eso es lo que básicamente una estrategia debe contemplar.

M. Silvia Socorro: ¿Qué piezas podrías sugerirnos para este tipo de campañas?

MR: Bueno como eso es una campaña interna, yo no conozco muy bien qué tipos de mecanismos internos de comunicación tienen ellos, si es que tienen una Intranet, o usan carteleras, si usan carteleras electrónicas, si tienen algún tipo de folletería periódica o de newsletter o podrían utilizar, inclusive, los recibos de pagos, porque dependiendo, podrías hacer una campaña en que un medio se teja con otro y estratégicamente una vaya llevando al otro y por último aprovechar el recibo de pago como ayuda de memoria de lo que va a la casa.

Haría una estrategia de medios que se teja uno en el otro, en el que uno le dé respuesta al otro, y utilizarlo como ayuda de memoria en el recibo de pago, si eso existe, que se pueda hacer un mensaje institucional allí, porque eso ayuda a que la gente cuando lleve sus cuentas y presupuesto está la ayuda de memoria de esos valores que expresas allí.

MSS: ¿Cómo debería ser evaluada una estrategia comunicacional dirigida a este público interno?

MR: Una vez que tú estableces cuáles serían los elementos que quieres comunicar y le estableces unos indicadores y unos ítems, pues tu tendrías que medirlo en función exactamente de lo mismo, hacer un cuestionario posterior para ver hasta qué punto esa estrategia funcionó, como hago un mecanismo interno, porque cuando hago algo externo es mucho más complicado porque tienes que ver posicionamiento, recordación, elementos que entran en juego de la competencia con otros mecanismos de comunicación, etc. Pero cuando estas hablando de comunicación interna directamente estas trabajando con elementos que si los diseñas, que si les quiero dar, vamos a decir el valor axiológico-moral, vamos a trabajar en la axiología: la moral de la organización, por ejemplo, entonces tú defines la moral como que la gente llegue a tiempo, que la gente sea suficientemente responsable con su trabajo, que entregue su trabajo a tiempo, que entregue su trabajo a tiempo, eso si defines moral como eso y tu problema es destacar esos elementos en la comunicación, si la gente después de pasado el tiempo de la campaña, reconoce eso como valores morales.

CFB: ¿Cuánto tiempo debería utilizarse para implantar la estrategia?

MR: Dependiendo de las fallas comunicacionales que tengas, porque si tienes fallas hay diez identidades y la de los rasgos personales son once. Si tú necesitas destacar alguna en particular dependiendo del nivel de conocimiento que tiene la empresa, eso dependerá. Hay cosas, que también si duran mucho tiempo se convierten en paisajes de la organización, entonces el tiempo ideal de una estrategia interna es de mes y medio.

MSS: ¿Nos podrías dar algunos ejemplos exitosos de estrategias comunicacionales?

MR: Sí. Uno que tuvimos aquí adentro (UCAB) el de vaciar las carteleras que hicimos este año. Ese fue una estrategia de comunicaciones que se amparó en lo siguiente: teníamos como contravalor el hecho de que la gente estaba diciendo que estábamos pasando mucho trabajo económico, pero teníamos a la vez una oferta que habían hecho empleados y profesores de la universidad de 450 millones de bolívares para mantener el sistema de becas de la universidad. Sabíamos que no todo el mundo estaba en condiciones económicas deplorables y qué había que hacer un balance, para que tanto el profesorado como el obrero se sintieran cómodo en que el estudiante hiciera su cuota-parte del esfuerzo relativo a lo que fue el año académico anterior. Entonces se me encargó a mi hacer una campaña de comunicaciones internas que ayudara a que el empleado y obrero se sintiese identificado con la institución, la institución reconocerle ese esfuerzo y obligarle al estudiante a darse cuenta cual era su rol como participante en esto, y entonces a mi se me ocurrió aprovechar como estrategia: “el medio es el mensaje” como las carteleras prácticamente son ruido natural de la universidad, son parte del paisaje porque la gente no las observa, propuse que las vaciáramos íntegramente, al vaciarlas íntegramente se convirtieron en un problema de mensaje. Y pusimos aquel aviso: esto podría estar mucho tiempo vacío, una cosa así fue el texto, si usted no paga, la universidad desaparecerá. Entonces en efecto fue inmediato, el estudiantado se dio cuenta de su rol en el proceso de pago y el profesor se sintió gratificado. En las encuestas no estructuradas, porque no hice un trabajo estructurado de recolección de eso, fue primero la gente pagó rapidísimo y segundo los empleados estaban felices de que les hubieran reconocido su esfuerzo, entonces ahí tienes una campaña muy breve, en una semana se logró lo que se necesitaba con un gran impacto, pero evidentemente tu no puedes repetir el modelo en todas partes, hay que buscar lo que realmente sea importante. Y nos trajo como consecuencia que ahora el estudiante ahora ve la cartelera como un punto informativo, no como un punto de paisaje, que era el objetivo dos de esa campaña. Ahí tienes un ejemplo de comunicaciones internas, además baratísimo, no costó nada, solo lo que costo imprimir treinta o cuarenta copias de papel con el láser.

CFB: ¿Qué sugerirías para realizar una estrategia realmente exitosa? Aparte del impacto

MR: Bueno lo que dije al principio, tienes que conocer muy bien lo que vas a hacer, tú tienes que tener un objetivo clarísimo de lo que vas a hacer, si no tienes ese objetivo claro es imposible que una estrategia de comunicaciones sea realmente importante para todos y tienes que saberlo expresar tu misma como si fueran variables, indicadores o ítems para que eso tenga una función de poderse investigar después, aunque sea un lema lo que logres, una calcomanía o un pin, una chapa, mensaje de correo electrónico, lo sea, eso tiene que tener un anclaje sobre algunos de los elementos identitarios de la organización.

Bueno muchas gracias por tu tiempo.

Entrevista realizada Tiziana Polesel, Profesora de Comunicación Social de la UCAB, el día 2 de diciembre de 2003.

María Silvia Socorro: En primer lugar quisiéramos saber ¿cómo se planifica una estrategia comunicacional para públicos internos de una organización?

Tiziana Polesel: Básicamente lo primero que tenemos que delimitar claramente es el objetivo. Es sumamente importante tomar en cuenta que esos objetivos deben ser medibles, y hacerlos en términos que de alguna manera se puedan medir para supervisar.

En comunicaciones internas yo siento que lo más difícil es delimitar el objetivo, porque externamente la gente tiene objetivos más claros que tienen que ver con ventas, con dinero, lo cual es más fácil construir y delimitar y además señalar los factores de medición de los mismos. Como pueden ver entonces no es tan fácil, pero evidentemente ustedes están trabajando un tema que si tiene elementos de medición, que podríamos nosotros traducir en elementos muy claros porque hay un número de accidentes, hay un número de unidades que se extravían, hay un número de cables que no se sabe para donde van por aquello de las pérdidas no técnicas por robo, y todo ese tipo de cosas existen numéricamente.

Pero la comunicación de estos objetivos no es fácil para públicos internos porque hay factores de motivación, lo cual no es fácil de medir. Lo primero entonces es estar claros en lo que se pretende lograr con esa estrategia, cuál es el objetivo concreto.

Como veíamos en el caso de Samsung, en cuanto a comunicaciones internas, es muy importante, una vez que la junta directiva se plantee los objetivos y los tenga claros, exista una fase de consulta interna a otros niveles. Es muy importante conocer a nuestra gente, porque existen factores externos que constantemente están influyendo negativamente en nuestros trabajadores en cuanto a su rendimiento laboral.

Entonces hay elementos que hay que considerar y hay que mantener un contacto permanente de validación, es decir, hasta qué punto nosotros podemos lograr nuestros objetivos con la gente que tenemos. Cuando uno valida se da cuenta de que el objetivo que se pretende no lo podemos cumplir con la gente que tenemos, entonces ahí es cuando se hace una estrategia de comunicación de recursos humanos o cualquier otra más efectiva, porque lo que se pretende hacer internamente debe estar claro. Luego viene la fase de comunicación.

Debemos tener en cuenta que casi siempre la parte de validación de una estrategia se pasa por alto, y existen infinitudes de herramientas que se pueden utilizar tanto para público interno, como para el externo.

MSS: ¿Qué elementos piensa usted que son indispensables incluir en una estrategia comunicacional?

TP: Básicamente lo más importante es conocer la estructura interna de la empresa, ya que eso me va a determinar los medios que debo utilizar. La gente tiene la tendencia de pensar que si hay una Intranet, se puede solucionar rápidamente el problema a través de este medio, pero lamentablemente no siempre es así porque muchas veces los trabajadores no la utilizan. Tengo el ejemplo de una tesis que se hizo para PDVSA, en la que precisamente lo que se intentaba a través de una estrategia, era que la gente le diera uso a este medio. Entonces para lograr la motivación de los trabajadores hacia este medio, se hizo mercadeo directo bastante motivacional.

Entonces como vemos hay que conocer claramente los recursos que tenemos internamente y por supuesto el uso que la gente le da a cada uno de ellos, y probablemente eso nos va a dar señales interesantes de cómo debemos transmitir el mensaje.

Yo pienso que en lo que se refiere a comunicaciones internas, la Intranet es lo menos utilizado. Yo creo en una comunicación como la de ustedes, lo que deberían es tratar de manejar una estrategia de mercadeo interno, basada en mercadeo directo, porque las carteleros son como una valla y se convierten en paisaje y terminamos pasándole por un lado sin ni siquiera leerlas. Lo ideal con las carteleros sería utilizar un esquema muy particular de diseño de carteleros que se cambien sistemáticamente los martes por ejemplo, y algo tan simple como eso de repente si podría lograr más atención.

Pero como les dije en la tesis de PDVSA, las muchachas desarrollaron una estrategia de mercadeo directo con sobres personalizados con nombre y apellido, con cosas adentro para que la gente sacara y leyera y además se llevara para sus casas, o sea cosas que incluso los trabajadores podían revisar fuera del ambiente laboral. Este tipo de herramientas aparentemente si les dio el resultado que esperaban.

Entonces lo que les puedo decir es que es importantísimo el conocimiento del consumidor y el conocimiento de los recursos con los que se cuenta. En este caso el consumidor es el público interno, y se debe saber realmente cómo es que ese consumidor llega a la empresa, cómo se traslada, qué hace, cuánto tiempo destina para su almuerzo, etc. Todo esto nos va a ir dando señales acerca de cómo debemos ir orientando nuestra estrategia. Les puedo decir que de esta manera han surgido cosas muy interesantes, como por ejemplo un trabajo en el que se descubrió que como los empleados luego de almorzar descansaban en el comedor de la empresa, se les podía pasar un mensaje del presidente

de la empresa en unos televisores que se instalaron en el comedor, esto fue muy barato y eficiente porque supieron utilizar un tiempo en el que realmente los trabajadores no están haciendo nada sino descansando en el comedor. Entonces en resumen lo que les quiero transmitir es la importancia de conocer la conducta del consumidor al que va dirigido el mensaje, y por supuesto cuáles son los problemas y las limitaciones con las que me pueda encontrar en el camino.

MSS: ¿Cómo piensa usted que debe ser evaluada una estrategia comunicacional de este tipo?

TP: En función de los objetivos, por eso es que al principio les dije que los objetivos deben tener elementos que se puedan medir, y metas muy claras.

Corina Fernández Bravo: Yo con respecto a esto tengo una duda, ya que como no disponemos del tiempo suficiente para lograr resultados en cifras claras en cuanto a lo que pérdidas eléctricas no técnicas se refiere, lo que vamos a hacer es iniciar el proceso de incentivar la integración del empleado y la concientización en cuanto a este problema y quisiera saber si esto es válido

TP: Basta con que los objetivos estén delimitados y que ustedes después dejen muy claro que al cabo de dos años por ejemplo, (normalmente los resultados de una estrategia no se ven si no es dentro de dos o tres años de haberla implantado) los resultados se van a poder ver reflejados en las cifras.

Como no disponen de tiempo suficiente, lo que pueden hacer entonces y que muy válido, es una evaluación de la comprensión de la estrategia, pero evidentemente la estrategia tiene un objetivo. Pueden implementar la evaluación de cada medio utilizado. Por ejemplo si deciden que lo que van a mandar es una correspondencia, pueden poner un número de teléfono y que se diga algo así como que “llame al siguiente número y recibirá un obsequio de la unidad”, y esta es una forma de evaluar que de verdad leyeron lo que se les envió.

También pueden decir “necesitamos que nos responda esta pequeña encuesta, pase por la unidad tal a retirar un regalo”. Hay que estar claros que muchas veces lamentablemente se debe incentivar a la gente con regalos para que contesten.

Otra manera de evaluar es un simple instrumento como encuestas en el que se le pregunte a los trabajadores de la unidad a la que le envió el paquete, si lo recibió, si lo leyó, si se acuerda que tenía el paquete, si lo entendió, es decir, un instrumento de medición que lo que busca es medir recordación, comprensión del contenido de la información. Lo que quiero decir con todo esto, es que una estrategia comunicacional interna, puede medirse perfectamente con la recordación de los mensajes.

MSS: ¿Cuánto tiempo cree usted que es necesario para medir la efectividad de la estrategia de nosotras en cuanto al objetivo de reducción de pérdidas eléctricas no técnicas?

TP: Dos o tres años. Por eso se recomienda hacer como un corte, es decir, aclarar que están trabajando con cifras hasta aquí, la campaña va a durar de aquí a aquí, y la evaluación va a empezar en tal punto.

MSS: Incluso un señor de la CANTV nos dijo que nunca va a ser lo mismo una campaña que una estrategia comunicacional...

TP: Por supuesto que no es lo mismo, porque una estrategia tiene muchos elementos que no son de campaña, especialmente si quieren imponerles el detalle de mercadeo directo interno, tiene otras implicaciones muy diferentes, tiendes a ser más rápido en algunas cosas y más lento en otras. Pero una campaña obviamente tiene elementos masivos únicamente y la estrategia implica muchas otras cosas, desde los mensajes en las líneas telefónicas hasta la forma de contestar el teléfono y la inducción a la persona que va a contestar las preguntas. Entonces la estrategia tiene una serie de elementos que se deben tomar en cuenta que no los tiene una campaña.

CFB: ¿Cuento tiempo nos recomienda usted para hacer nuestra estrategia de mercadeo interno, ya que eso es lo que teníamos pensado hacer desde un principio?

TP: Dos o tres meses. En el ejemplo de PDVSA que les comenté antes, este fue más o menos el tiempo, ya que primero ellas tenían que transmitir confiabilidad en el sistema de Intranet para que los trabajadores hicieran distintas gestiones a través de ese medio, pero antes tenían que pasar por una pequeña inducción porque muchos de los trabajadores no sabían como se usaba el sistema y para esto ellas crearon unos manuales muy detallados y sencillos en los que explicaban paso por paso cómo se usaba dicho sistema y esos manuales eran muy personalizados, de echo tenían nombre y apellido del trabajador, es decir, era un trabajo muy de mercadeo directo que luego por supuesto implicaba una fase medición a través de la computadora.

Después que ellas generaron la motivación si se hicieron cosas a través de la Intranet, pero solo después que lograron la motivación con los sobres de un determinado color que mantuvieron. Ustedes por ejemplo, se encuentran con que el color de la compañía es tal y casi todas las cosas se hacen en ese color, ustedes deberían utilizar un color diferente, llamativo. Es decir, llamar la atención, crear un cambio de pensamiento, cambio hacia una tendencia, en este caso que no se deben producir pérdidas porque son costos para la gente, es decir, usar ese tipo de conciencia.

Ellas pues usaron dos meses para implantar la campaña como tal y como no les dio tiempo, tuvieron que dejar por sentado que los resultados se verían en un año o quizás dos.

ANEXO G

GACETA OFICIAL N° 5.510 DE FECHA 14 DE DICIEMBRE DE 2000

GACETA OFICIAL

DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

AÑO CXXVIII — MES III

Caracas, jueves 14 de diciembre de 2000

Nº 5.510 Extraordinario

SUMARIO

Presidencia de la República
Decreto Nº 1.124, mediante el cual se dicta el Reglamento General de la Ley del Servicio Eléctrico

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Decreto Nº 1.124

13 de diciembre de 2000

HUGO CHAVEZ FRITAS
Presidente de la República

En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 10 del artículo 236 de la Constitución, en Consejo de Ministros,

DICTA

el siguiente

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DEL SERVICIO ELÉCTRICO

TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I ASPECTOS BÁSICOS

Artículo 1º: El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Ley que rigen el servicio eléctrico en el Territorio Nacional, constituido por las actividades de generación, transmisión, gestión del Sistema Eléctrico Nacional, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica, así como la actuación de los agentes que intervienen en el servicio eléctrico.

Artículo 2º: A los efectos de la Interpretación y aplicación del presente Reglamento, las definiciones que se indican a continuación tendrán el significado siguiente:

Agente: Persona natural o jurídica que ejerce la actividad de generación, transmisión, gestión del sistema eléctrico nacional, distribución o comercialización especializada en el servicio eléctrico así como los usuarios del servicio.

Ampliación de una central de generación: Aumento de la capacidad de potencia de una central de generación mediante la incorporación de una o más unidades de generación.

Anomalia: Es todo desperfecto que presente el medidor, sus accesorios o acometidas, no imputables al usuario, que originan una alteración en el correcto registro del consumo de potencia y energía eléctrica.

Capacidad de transporte: Niveles máximos de potencia que puede ser transportada, de manera segura y confiable, por una línea o sistema de transmisión y distribución.

Central de generación: Conjunto de instalaciones ubicadas en una localización geográfica, constituido por una o más unidades de generación, conectadas a un sistema eléctrico de transmisión y distribución o consumo, los equipos de transformación o conexión, los dispositivos de maniobra, supervisión y control, los equipos de servicios auxiliares necesarios para el soporte de su funcionamiento, los de servicios complementarios y el equipamiento necesario para el aprovisionamiento de energía primaria.

Centro: Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico.

Cogeneración: Generación de electricidad asociada a otros procesos industriales de carácter principal.

Comisión: Comisión Nacional de Energía Eléctrica.

Conexión al Sistema Interconectado Nacional: La incorporación física de una unidad de generación, una instalación de transmisión, un sistema de distribución, un sistema independiente o un gran usuario al Sistema Interconectado Nacional.

Control de Frecuencia: Función que se ejecuta mediante los elementos de control de las unidades de generación para mantener la frecuencia del Sistema Eléctrico en su valor nominal.

Demanda Eléctrica: Requerimiento de electricidad de un usuario, área o sistema.

Disponibilidad: Situación bajo la cual se encuentra un componente del sistema eléctrico en servicio o en condiciones para incorporarse al mismo y cumplir con la función para la cual fue especificado.

Empresas especializadas en comercialización: Empresa que realiza como única actividad del servicio eléctrico la compra y venta de potencia y energía eléctrica.

Energía Eléctrica: Es la potencia eléctrica producida, transmitida o consumida en un periodo de tiempo. Se mide y se expresa en Kiloatio hora (Kwh), Megavatio hora (Mwh), Gigavatio hora (Gwh) o Teravatio hora (Twh).

Energía Neta Generada: Energía generada una vez descontado el monto consumido por los equipos auxiliares y otras pérdidas en las centrales de generación.

Equilibrio económico: Estado de la gestión de una actividad económica del servicio eléctrico en el que los ingresos obtenidos por la realización eficiente de la actividad, son suficientes para cubrir los costos y gastos y obtener una rentabilidad razonable comparable a la de actividades de riesgo similar.

Falla: Interrupción no prevista del funcionamiento de un componente del sistema eléctrico.

Gestión del Sistema Eléctrico Nacional: Control, supervisión y coordinación de la operación integrada de los recursos de generación y transmisión, así como la administración del Mercado Mayorista del Sistema Eléctrico Nacional.

Instalaciones de distribución: Líneas, transformadores, subestaciones y demás equipos necesarios para el transporte, transformación y entrega de electricidad desde los puntos de entrega de los generadores o de las redes de transmisión, hasta los puntos de entrega a los usuarios, incluyendo el equipo de medición.

Instalaciones de generación: Equipos que conforman una central de generación hasta los puntos de entrada a los instrumentos de maniobra del sistema de transporte, así como todos los equipos necesarios para la operación, mantenimiento, supervisión, control y administración eficientes.

Instalaciones de transmisión: Líneas, subestaciones y demás equipos necesarios para la transformación, control de tensión y transporte de electricidad desde los puntos de entrega hasta los puntos de recepción, incluyendo los transformadores reductores a tensiones de distribución, así como todos los equipos necesarios para su operación, mantenimiento, supervisión, control y administración eficientes.

Irregularidad: Es toda alteración al equipo de medición, sus accesorios o acometidas originadas por la manipulación de terceros, produciendo el incorrecto registro de los consumos de energía y demanda, consumos en el servicio, así como también las tomas ilegales o los cambios en el uso del servicio que impliquen la aplicación de tarifas diferentes.

Ley: Ley del Servicio Eléctrico.

Libre acceso a las redes: Derecho que tienen los generadores, distribuidores, comercializadores especializados y grandes usuarios de utilizar la capacidad de transporte de las líneas de transmisión y distribución, mediante el pago de una tarifa y el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Mercado Mayorista: Mercado Mayorista de Electricidad conformado por las transacciones de potencia y energía eléctrica y de servicios complementarios, realizadas por los generadores, distribuidores, comercializadores especializados y grandes usuarios del Sistema Eléctrico Nacional.

Mínimo Costo Razonable: El menor costo económico en el cual se puede incurrir en la realización de una actividad, sin perjuicio de la calidad y confiabilidad del suministro.

Ministerio: Ministerio de Energía y Minas.

Modificación de una central de generación: Variación de la capacidad de potencia de una central de generación que no implica la incorporación de una o más unidades de generación o sustitución de unidades de generación, aunque no haya variación de la capacidad de potencia.

Normas de Calidad: Conjunto de condiciones, características y parámetros establecidos por la Comisión para la prestación del servicio eléctrico.

Potencia Eléctrica: Es la capacidad de producir, transmitir o consumir electricidad en forma instantánea que se mide generalmente en Kilovatios (KW) o Megavatios (MW).

Potencia de Arranque: Potencia eléctrica disponible en unidades de generación, que tienen como característica común la de poder efectuar un arranque independiente para dar inicio al proceso de restablecimiento del servicio eléctrico de un área o sistema.

Potencia Reactiva: Parte de la potencia aparente que no produce trabajo y corresponde al intercambio de energía entre los campos eléctricos y magnéticos de un circuito. Se expresa en voltio amperio reactivo (VAr), Kilo voltio amperio reactivo (KVAR) o Mega voltio amperio reactivo (MVAR).

Régimen Tarifario: Conjunto de normas y reglas aplicables para la fijación o modificación de las tarifas.

Reserva de Generación: Capacidad de generación disponible en el sistema, adicional a la potencia generada, que es necesaria para mantener los criterios que sean establecidos por la Comisión para la operación confiable del mismo.

Restablecimiento: Acciones que se ejecutan para llevar un componente, un área o la totalidad del sistema eléctrico a su condición de operación normal.

Servicios complementarios: Servicios dirigidos a asegurar las condiciones adecuadas de calidad, confiabilidad y seguridad del suministro de electricidad, tales como control de frecuencia, generación de potencia reactiva, reserva de generación y suministro de potencia de arranque de unidades de generación.

Sistema Eléctrico Nacional: Conjunto de instalaciones para la generación, transmisión y distribución de electricidad en el territorio nacional y sus equipos y bienes asociados, destinados a realizar intercambios de potencia y energía eléctrica dirigidos a la prestación del servicio eléctrico.

Sistema Independiente: Parte del Sistema Eléctrico Nacional conformada por una o más centrales de generación e instalaciones para el transporte y consumo de energía eléctrica, que opera aislada del Sistema Interconectado Nacional.

Sistema Interconectado Nacional: Parte del Sistema Eléctrico Nacional constituida por las instalaciones eléctricamente conectadas, directa o indirectamente, a las líneas de transmisión de mayor nivel de tensión ubicadas en el Territorio Nacional.

Unidad de generación: Conjunto de equipos capaz de producir potencia y energía eléctrica y de entregarlas de manera individual a un sistema eléctrico para su transporte o consumo.

Usuario: Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación del servicio eléctrico bien como titular de un contrato de servicio o como receptor directo del mismo, sujeta a los derechos y obligaciones que establece la Ley y sus reglamentos.

Artículo 3º: Las concesiones para transmisión o distribución que involucren intercambios internacionales de electricidad en tensiones iguales o superiores a trece punto ocho kilovoltio (13.8 KV) o de potencias mayores a cinco Megavatios (5 MW), incluirán la opinión favorable del Ministerio para los intercambios internacionales de electricidad que sean efectuados utilizando estas instalaciones. El Ministerio, en coordinación con la Comisión y el Centro, velará porque estos intercambios internacionales cumplan con la Ley y sus reglamentos.

Artículo 4º: Los generadores, transmisores, distribuidores, comercializadores especializados y grandes usuarios deberán suministrar la información que les sea solicitada por el Ministerio, la Comisión y el Centro, de acuerdo con sus respectivas áreas de competencia.

Los datos, informes y documentos que estos órganos reciban o recaben en el ejercicio de sus funciones, serán de libre acceso a las personas que estén directamente interesadas, salvo que el agente que suministre la información requiera justificadamente que se dé el carácter de confidencial a datos o informaciones específicos y el órgano receptor así lo acuerde, de conformidad con la Constitución, los tratados o convenios internacionales y las leyes respectivas.

CAPÍTULO II

DE LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO ELÉCTRICO

Artículo 5º: La localización geográfica de instalaciones destinadas a actividades de generación y transmisión de energía eléctrica estará ajustada al Plan de Ordenación Territorial que para el Sector Eléctrico aprueba el Ministerio, con base a lo previsto en los artículos 11 y 12 de la Ley. El Ministerio hará las coordinaciones correspondientes con los Municipios en lo que conculque a sus competencias.

Las instalaciones de generación y transmisión existentes, en proceso de construcción o autorizadas por el Ministerio de Energía y Minas,

de este Reglamento, que estuvieren ubicadas en áreas no adecuadas de acuerdo al Plan de Ordenación Territorial para el Sector Eléctrico, podrán seguir operando hasta el término de su vida útil, con arreglo a los lineamientos dictados por la Comisión, que establecerá los términos del cese de dichas actividades considerando los intereses de todos los agentes potencialmente afectados.

Artículo 6º: A los efectos de la formulación del Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional al que se refiere el Artículo 13 de la Ley, el Ministerio solicitará al Ministerio de Planificación y Desarrollo los lineamientos de política económica que deberán orientar la formulación de dicho plan.

Artículo 7º: La formulación del Plan de Ordenación Territorial para el Sector Eléctrico y del Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional se realizará conforme a los principios de sustentabilidad ambiental, económica, financiera y social, entre otros.

Artículo 8º: En las revisiones periódicas del Plan de Ordenación Territorial para el Sector Eléctrico y anuales del Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional que deba realizar el Ministerio, se deberán considerar los avances tecnológicos en las actividades de generación y transporte de energía eléctrica, entre otros aspectos.

Artículo 9º: El Plan de Ordenación Territorial para el Sector Eléctrico y el Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional serán objeto de Audiencias Públicas en los términos previstos en este Reglamento.

Artículo 10: La ejecución del Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional podrá ser alterada en caso de contingencias asociadas a problemas de seguridad y defensa nacional, para lo cual el Ministerio, con los organismos competentes, diseñará y ejecutará las acciones pertinentes.

Artículo 11: El Ministerio con el objeto de fomentar la prestación del servicio eléctrico en zonas aisladas, podrá:

1. Promover el suministro de electricidad, incluyendo el uso de fuentes no convencionales de energía;
2. Apoyar y coordinar con las autoridades estatales o municipales, la ejecución de proyectos de electrificación en su jurisdicción;
3. Favorecer el establecimiento de organizaciones para la prestación del servicio de electricidad.

TITULO II DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO ELECTRICO

CAPITULO I DE LA GENERACION

Artículo 12: La actividad de generación consiste en la producción de potencia y energía eléctrica por cualquier medio y en la prestación de servicios complementarios dirigidos a asegurar las condiciones adecuadas de calidad, confiabilidad y seguridad del suministro, tales como control de frecuencia, potencia reactiva, reserva de generación y potencia de arranque de unidades de generación.

Artículo 13: Todo autogenerador que requiera conectar sus instalaciones de generación a una red de transporte deberá solicitar autorización ante la Comisión y cumplir con las obligaciones establecidas en los numerales 2, 3 y 4 del Artículo 25 de la Ley.

Artículo 14: Las empresas que ejerzan la actividad de generación tendrán el derecho a recibir oportunamente el pago correspondiente a las transacciones de potencia, energía y servicios complementarios que realicen en el Mercado Mayorista, de acuerdo con la normativa que a ese efecto dicte la Comisión.

CAPITULO II DE LA TRANSMISION

Artículo 15: La actividad de transmisión consiste en la transformación y el transporte de energía eléctrica mediante el uso de la red de transmisión nacional.

La red de transmisión nacional está constituida al menos por el conjunto de líneas en tensiones iguales o superiores a 230 kilovoltios (KV), que permite el despacho físico y económico de energía eléctrica, así como el suministro de esta última a las diversas regiones del país, conforme al Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional.

Las subestaciones de la red de transmisión nacional se identifican por su mayor nivel de tensión y constituyen una unidad integral, salvo que sea físicamente evidente su separación, en cuyo caso habrá un único operador.

La Comisión, oída la opinión del Centro y previa aprobación del Ministerio, puede establecer excepciones a esta disposición de oficio o a solicitud de parte interesada.

Artículo 16: La actividad de transmisión deberá realizarse bajo el principio de no intermediación en las transacciones del Mercado Mayorista, entendido éste como la prohibición de comprar y vender energía o potencia eléctrica o servicios complementarios por quien ejerza la actividad o mediante terceros.

Artículo 17: Los generadores, distribuidores y grandes usuarios que requieran conectarse a la red de transmisión, deberán solicitar previamente la calificación técnica de la Comisión, oída la opinión del Centro. Para tramitar dicha calificación el solicitante deberá demostrar que las instalaciones objeto de ésta cumplen todas las normas inherentes a este tipo de construcciones.

Artículo 18: Las instalaciones de conexión a las que se refiere el artículo anterior serán de uso exclusivo de quien las haya realizado.

En caso que exista un agente interesado en hacer uso de las instalaciones construidas, deberá formular una solicitud ante la Comisión, quien podrá declararlas como redes de transporte y en consecuencia quedarán sometidas a las disposiciones de la Ley sobre la materia.

CAPITULO III DE LA GESTION DEL SISTEMA ELECTRICO NACIONAL

Artículo 19: La Gestión del Sistema Eléctrico Nacional será ejercida por una empresa propiedad de la República, cuya representación será ejercida por el Ministerio. Dicha empresa actuará bajo la forma de sociedad anónima y su régimen, funcionamiento, administración y organización se establecerán en sus Estatutos Sociales.

A los efectos de este Reglamento, la referida empresa se denominará Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico.

Artículo 20: El Centro contará con un Comité Consultivo de alto nivel, en el cual estarán representados los distintos agentes del servicio eléctrico. Este comité deberá emitir opinión sobre aspectos técnicos y económicos relacionados con la gestión del Sistema Eléctrico Nacional. Sus recomendaciones serán de obligatoria consideración por la Junta Directiva de esa empresa, quien deberá informar al comité la decisión finalmente acordada, motivando sus razones en aquellos casos en los cuales no considere procedentes dichas recomendaciones. Las funciones de este comité y la forma de participación de los agentes en el mismo estarán expresadas en los Estatutos Sociales del Centro.

Artículo 21: Son funciones del Centro, además de las establecidas en la Ley, las siguientes:

1. Determinar y comunicar a los agentes, con la anticipación suficiente, el programa de producción de energía para el siguiente período de programación, así como el precio previsto. Dicho programa estará basado en el régimen económico que establecerá la Comisión para la operación del Mercado Mayorista;
2. Comunicar a los agentes los resultados del despacho de energía efectivamente ejecutado, los precios finales de las transacciones entre agentes y los pagos y cobros que deban realizarse en virtud de las mismas;
3. Gestionar un sistema de compensación que tendrá como objetivo garantizar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los agentes del Mercado Mayorista con motivo de las transacciones que se realicen en el mismo, incluyendo el pago por el uso de las redes de transmisión, de acuerdo con la normativa que a ese efecto dicte la Comisión. El Centro comunicará a los agentes y a la Comisión el incumplimiento de pagos entre agentes y, si fuere el caso, la cesión de garantías a consecuencia de dicho incumplimiento;
4. Suspender el acceso a las redes de transmisión a aquellos grandes usuarios y comercializadores especializados que incumplan con sus pagos, de conformidad con la normativa que a ese efecto dicte la Comisión, la cual debe contener previsiones que permitan la continuidad de otros servicios públicos. En el caso de los distribuidores, los respectivos contratos de concesión deberán establecer mecanismos que garanticen dichos pagos;
5. Informar a los agentes acerca del funcionamiento efectivo de las unidades de generación y de su disponibilidad en cada período de programación;
6. Informar a los agentes acerca del desarrollo del mercado de servicios complementarios;
7. Coordinar la operación de aquellas líneas de distribución que, a juicio de la Comisión, sean esenciales para el funcionamiento del Mercado Mayorista;
8. Publicar en medios de comunicación nacional cualquier información no confidencial que tenga interés general;
9. Garantizar el resguardo de la información de carácter confidencial que haya sido puesta a su disposición por los

agentes del Mercado Mayorista, de acuerdo a la normativa aplicable;

10. Crear y coordinar comités y grupos de trabajo en los que participen los agentes del servicio eléctrico, para la evaluación periódica de las operaciones del Sistema Eléctrico Nacional y del Mercado Mayorista. Las decisiones de dichos comités o grupos de trabajo no tendrán carácter vinculante;
11. Sustentar debidamente, en caso de solicitud de los agentes, las razones para la toma de decisiones referentes a la operación del Mercado Mayorista;
12. Definir, desarrollar y operar los sistemas informáticos necesarios para garantizar el funcionamiento y la transparencia de las transacciones que se realicen en el Mercado Mayorista;
13. Recibir de los titulares de contratos bilaterales información relativa a los mismos con indicación de precios, volúmenes y períodos temporales en que estos se ejecutan. Dicha información podrá ser utilizada para efectos de liquidación;
14. Proponer para su aprobación a la Comisión las reglas de operación del Sistema Eléctrico Nacional y las reglas de funcionamiento del Mercado Mayorista;
15. Hacer estimaciones de corto y mediano plazo sobre la utilización de las plantas de generación, en especial el uso de los embalses, de acuerdo con la previsión de la demanda, la disponibilidad de combustible primario, las distintas condiciones de hidroavilidad que pudieran presentarse y la disponibilidad del equipamiento eléctrico;
16. Indemnizar, de acuerdo con la normativa que a tal fin emita la Comisión, a los agentes que resulten afectados por acciones indebidas del Centro, no ajustadas a las reglas de operación o del Mercado Mayorista, de acuerdo a la opinión de la Comisión.

CAPITULO IV DE LA DISTRIBUCION

Artículo 22: La actividad de distribución consiste en el transporte, transformación y entrega de electricidad a los usuarios del servicio eléctrico, mediante líneas e instalaciones diferentes a las utilizadas en la actividad de transmisión.

Artículo 23: Las empresas de distribución de energía eléctrica en cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley deberán:

1. Asegurar, dentro de su área de servicio exclusiva y según las modalidades que hayan sido aprobadas por la Comisión, la disponibilidad de suficiente potencia y energía para satisfacer la demanda de sus usuarios con tarifa regulada y la de aquellos grandes usuarios que no contraten el suministro con otros agentes del servicio eléctrico;
2. Atender las nuevas solicitudes de servicio o de aumento de capacidad que se originen en su área de servicio exclusiva, de acuerdo con los términos y condiciones que se establezcan en el contrato de concesión y en las demás normas que promulgue la Comisión;
3. Informar a los usuarios y asesorar a quienes lo soliciten, sobre la elección de la tarifa más conveniente para ellos y los programas para el uso eficiente de la energía eléctrica;
4. Reembolsar a los usuarios del servicio los montos cobrados en exceso, incluyendo intereses de mora, en caso de que el tipo de tarifa aplicada al usuario haya sido indebidamente cambiado, o por errores de medición, lectura o facturación;
5. Realizar los cambios en el tipo de tarifa que los usuarios le soliciten de acuerdo a su uso y al pliego tarifario. De ser procedente el cambio y no ejecutarlo en treinta (30) días

- deberán devolver al usuario, incluyendo intereses de mora, lo cobrado en exceso;
6. Informar a la Comisión los reclamos de sus usuarios y las decisiones adoptadas sobre cada uno de ellos, con la periodicidad y bajo los términos establecidos por aquella o previstos en el contrato de concesión respectivo;
 7. Recaudar las multas y los intereses de mora causados por las sanciones que aplique la Comisión a sus usuarios, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, en la Ley y en este Reglamento. Las cantidades recaudadas por las empresas de distribución, por tales conceptos, deberán ser entregadas a la Comisión;
 8. Poner a la disposición del Centro, aquellas líneas que, de acuerdo a la opinión de la Comisión, sean esenciales para el funcionamiento del Mercado Mayorista;
 9. Cumplir las limitaciones de cobertura de mercado establecidas por la Comisión.

Artículo 24: Las empresas distribuidoras tendrán derecho a cobrar la energía no facturada a sus usuarios, sólo por concepto de irregularidad o anomalía, de conformidad con el procedimiento que establezca el Reglamento de Servicio.

CAPITULO V DE LA COMERCIALIZACION ESPECIALIZADA

Artículo 25: Los comercializadores especializados tienen, además de las establecidas en la Ley, las siguientes obligaciones:

1. Cumplir con las instrucciones del Centro en cuanto a la administración del Mercado Mayorista;
2. Recaudar las multas y los intereses de mora causados por las sanciones que aplique la Comisión a sus usuarios, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, en la Ley y en este Reglamento. Las cantidades recaudadas por las comercializadoras especializadas, por tales conceptos, deberán ser entregadas a la Comisión;
3. Dar respuesta a las solicitudes y reclamos de los usuarios y oportuna información a éstos sobre el servicio al que tienen derecho;
4. Asegurar la disponibilidad de suficiente potencia y energía para satisfacer la demanda de sus usuarios, según las modalidades que hayan sido aprobadas por la Comisión y el Centro;
5. Pagar por el uso de las redes de transporte de electricidad, de acuerdo con las tarifas y modalidades aprobadas;
6. Cumplir las limitaciones de cobertura de mercado establecidas por la Comisión.

TITULO III DE LOS USUARIOS

Artículo 26: Los usuarios del servicio eléctrico nacional tienen, además de las establecidas en la Ley, las siguientes obligaciones:

1. Suscribir y cumplir con lo establecido en el contrato de servicio y en el Reglamento de Servicio aprobado por la Comisión;
2. Realizar el pago de las facturas del servicio dentro del plazo fijado en las mismas y pagar los intereses de mora a que haya lugar cuando el pago no se produzca en ese plazo;
3. Pagar a la empresa distribuidora o comercializadora especializada el monto correspondiente a las multas que les fueren aplicadas, incluyendo los intereses de mora causados, de acuerdo con las normas que establezca la Comisión;

4. Informar los cambios en el uso del servicio a los efectos de que la empresa realice los ajustes correspondientes en el tipo de tarifa, de acuerdo con el pliego tarifario vigente.

Artículo 27: Los usuarios del servicio eléctrico nacional podrán, en caso de reclamo sobre el monto de una factura, pagar un monto equivalente al promedio de sus cuatro (4) facturas previas al reclamo, en lugar del monto total de la factura, siempre y cuando el usuario esté solvente con la empresa y el reclamo se haya efectuado ante la misma, antes del vencimiento del plazo de pago.

Una vez que la empresa que presta el servicio de electricidad tramite el reclamo, en caso de no considerarlo procedente, el usuario podrá acudir en segunda instancia, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes contados a partir de la notificación de la decisión de la empresa, ante la autoridad municipal competente y en última instancia, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes contados a partir de la notificación de la decisión de la autoridad municipal, ante la Comisión.

Una vez que exista decisión definitivamente firme, el usuario deberá, en caso de no ser procedente su reclamo, pagar además de la diferencia entre el monto facturado inicialmente y lo realmente pagado, los intereses de mora generados por esa diferencia desde el vencimiento del plazo de pago estipulado en la factura. En caso de ser procedente el reclamo, la empresa deberá realizar los ajustes que correspondan y, de ser el caso, devolver al usuario lo cobrado en exceso con los intereses de mora correspondientes.

Artículo 28: En caso de reclamos de los usuarios, cada una de las instancias indicadas en el numeral 2 del artículo 40 de la Ley, tendrá un lapso no mayor de treinta (30) días continuos para resolver dicho reclamo, salvo en el caso de las autoridades municipales quienes aplicarán con preferencia los lapsos establecidos en sus ordenanzas, si las hubiere.

En todo caso el usuario que realice reclamos deberá estar solvente con el pago del servicio eléctrico.

TITULO IV DE LAS AUTORIZACIONES Y CONCESIONES

CAPITULO I DE LAS AUTORIZACIONES DE GENERACION

Artículo 29: Se requerirá autorización de la Comisión en los siguientes casos:

1. Establecimiento de nuevas centrales de generación;
2. Ampliación de centrales de generación;
3. Modificación de centrales de generación;
4. Conexión de unidades de generación de sistemas independientes a la parte del Sistema Eléctrico Nacional conformada por el Sistema Interconectado Nacional.

Artículo 30: Las autorizaciones mencionadas en el artículo anterior serán otorgadas para uno de los siguientes fines:

1. Generación en el Sistema Eléctrico Nacional;
2. Autogeneración;
3. Cogeneración.