# PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA DE TELEFÓNICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**ADRIANA DEL ROCIO CAMPAÑA B.**
**PAOLA MARCELA SEGOVIA U.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**
**VICERRECTORIA DE POSTGRADOS**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**
**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**
**SAN JUAN DE PASTO**
**2010**

# PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA DE TELEFÓNICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**ADRIANA DEL ROCIO CAMPAÑA B.**
**PAOLA MARCELA SEGOVIA U.**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al titulo de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**
**Dr. CARLOS OMAR ORTEGA.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**
**VICERRECTORIA DE POSTGRADOS**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**
**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**
**SAN JUAN DE PASTO**
**2010**

## NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1º del Acuerdo No 324 de 11 de octubre de 1966, emanado del Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**Presiente de Tesis**

_____

**Jurado**

_____

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Marzo de 2010**

## RESUMEN

En ambiente dinámico y competitivo de las empresas que desean tener una permanencia y preferencia en el mercado, independientemente de su objeto social, deben orientarse a la búsqueda de utilidades derivada de la fidelización de sus clientes. Por lo tanto la gestión de cartera se convierte en un proceso de cierre del ciclo comercial, que debe basarse en un buen servicio al cliente con la oportunidad en el cobro, buen trato y claridad en la negociación, como una retribución satisfactoria del cliente hacia la empresa por los servicios prestados.

En este trabajo se presentan propuestas para el mejoramiento de la gestión de cartera de Telefónica Telecom en el departamento de Nariño; las cuales están enmarcadas dentro de las teorías modernas de servicio al cliente y tienen como punto de partida las expectativas del cliente, el análisis interno y externo que favorece o amenaza el recaudo al interior de la compañía.

## ABSTRACT

In dynamic and competitive environment for companies wishing to stay and have a preference in the market, regardless of its social objective should be directed to the pursuit of profit derived from customer loyalty. Therefore the portfolio management becomes a process of closure of the business cycle, to be based on good customer service with the opportunity in the collection, treatment and good clarity in the negotiation, as retribution towards customer satisfaction company for services rendered.

This paper presents proposals for improving the portfolio management of Telefonica Telecom in the department of Nariño, which are framed within modern theories of customer service and have as a starting point customer expectations, internal analysis and external supports or threatens the collection within the company.

**CONTENIDO**

**pág.**

INTRODUCCIÓN ..... 13

1. PROYECTO DE INVESTIGACION ..... 14

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 14

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ..... 14

1.3 JUSTIFICACIÓN ..... 14

1.4 OBJETIVO GENERAL ..... 15

1.4.1 Objetivos específicos: ..... 15

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO ..... 15

1.6 ANTECEDENTES ..... 16

1.7 ESTRUCTURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 16

1.8 MARCO REFERENCIAL ..... 17

1.8.1 Marco teórico: ..... 17

1.8.2 Marco Legal ..... 21

1.8.3 Marco conceptual. ..... 22

1.8.4. Marco espacial ..... 23

2. DESARROLLO DEL PROYECYO ..... 24

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ..... 24

2.1.1 Visión ..... 24

2.1.2 Misión. ..... 24

2.1.3 Objetivos corporativos ..... 25

2.1.4 Políticas ..... 25

2.1.5 Estructura Organizacional ..... 25

2.1.6 Estructura organizacional de primera línea ..... 26

2.1.7 Estructura de cartera..... 27

2.1.8 Línea de cobro actual: ..... 29

2.2 ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DE TELEFÓNICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO..... 30

2.3 ESTUDIO DEL CLIENTE..... 34

3. MATRICES..... 36

3.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI..... 36

3.1.1. Variables Estratégicas: ..... 36

3.1.2 Análisis e impacto de las variables estratégicas:..... 38

3.2 ANÁLISIS EXTERNO..... 43

3.2.1 Variables externas del entorno: ..... 43

3.2.2 Análisis e impacto de las variables externas..... 45

3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC ..... 47

3.4. MATRIZ BCG..... 47

3.5. MATRIZ PEEA..... 50

3.6 MATRIZ INTERNA EXTERNA IE: ..... 53

3.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE..... 53

4. DIAGNOSTICO TRABAJO DE CAMPO, PRESENTACIÓN E INTERPRETACION DE RESULTADOS..... 55

4.1 ESTUDIO DE PRIORIDAD DE PAGO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS ... 57

4.2 ESTUDIO MOTIVOS DE PAGO ..... 58

4.3 ESTUDIO DE INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO ..... 60

4.4 SUGERENCIA DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR LA CULTURA DE PAGO ..... 61
4.5 MATRIZ DOFA ..... 63
5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ..... 65
5.1. MISIÓN ANTERIOR ..... 65
5.2. PROPUESTA NUEVA MISIÓN ..... 65
5.3. VISIÓN ANTERIOR ..... 65
5.4. PROPUESTA NUEVA VISIÓN ..... 65
5.5 MISIÓN DEL ÁREA DE CARTERA ..... 65
5.6 VISIÓN DEL ÁREA DE CARTERA ..... 66
5.7 NUEVA LÍNEA DE COBRO ..... 67
5.8 LINEAMIENTO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA ..... 67
5.9. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CARTERA ..... 69
5.10 PLAN DE ACCIÓN ..... 71
5.11 MAPA ESTRATÉGICO ..... 73
6. CONCLUSIONES ..... 74
7. RECOMENDACIONES ..... 75
BIBLIOGRAFIA ..... 76
NETGRAFIA ..... 77
ANEXOS ..... 78

## LISTA DE TABLAS

**pág.**


Tabla 1. Distribución de cartera por municipios. ..... 32

Tabla 2. Distribución de cartera por edades en el Municipio de Pasto. ..... 33

Tabla 3. Distribución de cartera por tipo de uso en el Municipio de Pasto. ..... 34

Tabla 4 ..... 39

Tabla 5. Matriz PCI ..... 41

Tabla 6. Matriz MEFI ..... 41

Tabla 7. Matriz MEFE: ..... 46

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo MPC ..... 47

Tabla 9 Comparativo ventas 2007 ..... 48

Tabla 10. Fortalezas financieras: FF ..... 50

Tabla 11. Ventajas competitivas: VC ..... 50

Tabla 12. Estabilidad ambiental ..... 51

Tabla 13. Fortalezas de la industria: FI ..... 51

Tabla 14. Diagnostico trabajo de campo ..... 56

Tabla 15. Estudio de prioridad de pago de los servicios prestados ..... 57

Tabla 16 ..... 58

Tabla 17 ..... 60

Tabla 18 ..... 61

Tabla 19 ..... 63

Tabla 20 ..... 68

Tabla 21 ..... 71

## LISTA DE GRAFICOS

**pág.**


Grafico 1 ..... 26

Grafico 2 ..... 27

Grafico 3 ..... 28

Grafico 4 ..... 29

Grafica 5. Cartera municipios departamento de Nariño ..... 31

Grafico 6 Distribución de cartera por estratos en el Municipio de Pasto. ..... 34

Grafico 7 ..... 49

Grafico 8. Matriz interna externa IE: ..... 53

Grafico 9. Matriz de la gran estrategia MGE ..... 54

Grafico 10. ..... 57

Grafico 11 ..... 59

Grafico 12 ..... 60

Grafico 13 ..... 62

Grafico 14 ..... 67

Grafico 15 ..... 73

## LISTA DE ANEXOS

**pág.**

Anexo A. ENCUESTA EN ESTUDIO ..... 79

# INTRODUCCIÓN

En los últimos quince años, las telecomunicaciones en Colombia se han transformado de manera muy dinámica, impacto que ha sido muy acentuado en la telefonía fija por la sustitución de los servicios prestados a través de la telefonía móvil, servicio que ha eliminado las barreras de distancia y tiempo.

No ha sido la excepción ni un secreto comercial, que en Telefónica Telecom posterior a los 6 años de liquidación de la antigua Telecom, se vea altamente afectada por estos impactos, que han significado una gran pérdida de clientes producto en línea básica en todos los lugares donde operaba. Producto de esta pérdida de territorialidad la empresa se ha visto obligada no solo a comercializar con otros productos de vanguardia como el servicio de Internet y Televisión sino a transformar su forma de operar la gestión de cartera. El objeto de este estudio busca trascender hacia el interior de la compañía y la sociedad Nariñense en una investigación que defina estrategias claras de **gestión de cartera** bajo el concepto de recuperación de esa territorialidad y esquematizada bajo la dinámica del eje económico en que esta inmerso el servicio de telecomunicaciones.

En el proyecto a desarrollar se realizará como punto de partida un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el área de cartera desde el contexto interno y el contexto externo a través del desarrollo de un estudio directamente aplicado a los clientes. Los resultados de este estudio serán el punto de partida para establecer el plan estratégico a formular ante la dirección de la compañía aplicando los conocimientos adquiridos en la especialización.

# 1. PROYECTO DE INVESTIGACION

**"**PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA DE TELEFÓNICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**"**

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede potencializar la gestión de cartera en la empresa Telefónica Telecom, a través de un diseño metodológico que permita un recaudo más sostenible y duradero en el departamento de Nariño?.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la mayoría de empresas de servicios públicos del país, existen dificultades para la gestión de cartera, toda esta problemática se asocia a múltiples fenómenos que se relacionan directamente con la crisis económica, elevada tasa de desempleo, poca industria y escasas fuentes de trabajo que tiene el departamento de Nariño.

En los últimos 6 meses se puede observar de acuerdo a las estadísticas de la empresa que se ha incrementado en cifras preocupantes el índice de morosidad frente al pago del servicio de teléfono, banda ancha, televisión y demás servicios que hacen parte de los servicios públicos que vende la empresa. Pese a la situación que atraviesa Telefónica Telecom, nace la alternativa de diseñar estrategias y mecanismos de control que sean más eficaces y eficientes en el manejo, control y ejecución de gestión de cartera.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Todo proyecto investigativo, tiene su fortalecimiento en la importancia y alcance de la solución de un problema. Es de vital importancia formular estrategias que se puedan utilizar en el mejoramiento progresivo de la empresa, y aún más cuando se trata de la parte financiera y específicamente el recaudo. En esta oportunidad se requiere poner en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de especialización de Alta Gerencia y la experiencia recopilada en los años de servicio a la empresa de telecomunicaciones, para tener claridad y seguridad de poder hacer aportes que sean aplicables en el contexto vital estructural.

En los últimos 3 años, Telefónica Telecom ha mostrado una disminución progresiva a causa del no pago del 0,5% sobre el total de clientes facturando.

Esto ha generado la necesidad de fortalecer los canales comerciales para el ingreso de nuevos clientes que le permitan a la empresa mantener su planta a nivel de gasto sostenible, sin embargo esto no ha sido suficiente y es necesario implementar planes estratégicos directamente orientados a la fidelización de clientes con políticas que les permita mantenerse como competidores activos dentro del mercado.

Actualmente la empresa cuenta con canales de gestión de cartera a nivel nacional que no logran cumplir las expectativas de recaudo en los diferentes departamentos, pues no se han realizado estudios sobre la cultura y los niveles socioeconómicos donde se opera que permita focalizar estrategias particulares sobre las regiones.

## 1.4 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la Gestión de Cartera de la empresa Telefónica Telecom en el departamento de Nariño.

### 1.4.1 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnostico del estado actual de cartera de la empresa Telefónica Telecom en el departamento de Nariño.
- ✓ Identificar en los procesos actuales de Telefónica Telecom las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la recuperación de cartera.
- ✓ Identificar las causales de pago y no pago de los clientes en el departamento de Nariño.
- ✓ Identificar cuáles son las herramientas que generan cultura de pago en los clientes.
- ✓ Formular y socializar a través de la gerencia de distrito el plan estratégico para la gestión de cartera en el departamento de Nariño.

## 1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

Una investigación con estas características, puede fortalecerse en una metodología pluridimensional que tenga estructuras lógicas cuantitativa y cualitativa. Lo cuantitativo se deduce de todos los datos estadísticos e informes de tabulaciones que se generan en forma periódica al interior de la empresa, los

cuales se constituirán en el punto de partida que orienta el quehacer de la investigación. Los aspectos cualitativos entran a ser determinantes en el manejo axiológico del ser y sentir de la persona; porque no se trata de una simple estrategia de cobro, se requiere de entrar hasta la sensibilidad y susceptibilidad del cliente.

Para la recolección de la información y la consolidación temática de la misma se recurre a toda la documentación existente en la empresa, principalmente a los informes que hacen parte de esta temática. Además se requiere se establecer un diálogo con el cliente para saber el sentir e importancia de sus pagos, entrevistar a aquellos que pagan y además a aquellos que no paga, saber cuáles son los motivos, ir más allá del problema económico.

Utilizar los diarios de campo para diseñar categorías de tipificaciones de clientes a través de una organización de información que permita determinar el trato que debe recibir el cliente y en especial construir los alcances psicológicos que necesita la persona cuando de pago se hace referencia.

Para la estructuración poblacional es necesario contar con la información del departamento y los informes internos de gestión de la compañía. Los puntos de referencia para aplicar las estrategias se harán desde los diferentes centros de atención al cliente que operan en el departamento.

## 1.6 ANTECEDENTES

En el departamento de Nariño y en la empresa Telefónica Telecom, no existe un plan estratégico consolidado y organizado de acuerdo al sentir social y cultural que permita conocer el sentir y actuar del pueblo nariñense en función de sus hábitos, costumbres y prioridades. La investigación quiere ahondar estos factores que son determinantes en el momento de pagar o de abstenerse de estas obligaciones.

## 1.7 ESTRUCTURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr el desarrollo de una investigación como la que se propone en este proyecto, se necesita un cuadro de categorías que sean pertinentes a la temática, en donde se definen los temas y subtemas que nutren el ser y quehacer de la investigación. La aplicación de los ejes temáticos a partir de la ejecución de los objetivos específicos que se constituirán en los capítulos que soporten el eje central del trabajo.

El grado de territorialidad se constituye en una de las primeras y principales variables que entran a ser parte en la consecución del objetivo general. El conocer la cultura de los pueblos, es el primer acercamiento a una realidad en la que se puede extraer lo que realmente necesita el individuo respecto a los servicios de telecomunicaciones que Telefónica Telecom le puede ofrecer y desde ese espacio dar inicio a las propuestas o planes estratégicos que se necesiten.

Nariño tiene dos espacios territoriales que son totalmente diferenciados, esto permite construir alternativas paralelas en el diseño de estrategias para la recuperación de cartera. Los pobladores de la sierra conservan componentes sociales y culturales que difieren en forma considerable de los habitantes de la costa pacífica, al parecer son dos mundos que guardan cosmovisiones propias de la territorialidad, la raza y las costumbres.

Es necesario elaborar estrategias efectivas en los dos paradigmas culturales, que a la hora de efectuar la evaluación cuantitativa de recaudo, se pueda garantizar el logro de los objetivos planteados.

## 1.8 MARCO REFERENCIAL

### 1.8.1 Marco teórico:

- *GESTION DE CARTERA*

La gestión de cartera está asociada a la labor de cobranza, acción que según el autor Ernesto Solarte se traduce en: “cerrar la venta, es vender la idea (persuadir) del pago oportuno como conveniente para ambas partes” [1]

El objetivo de la acción de cobro es recaudar oportunamente y conservar a sus compradores, por lo tanto los gestores de cobro deben cumplir con las competencias de persuasión, venta y servicio al cliente; competencias que permitirán sortear las objeciones o la evasivas de pago.

La cartera, es considerada como el segundo activo más relevante de toda organización, de ahí que la gestión de la misma es importante porque de no cumplir con los flujos de recaudo esperados, se puede producir parálisis empresarial, pérdida de prestigio, pérdida de competitividad y en el peor de los casos la liquidación o quiebre de la empresa.

[1] SOLARTE, Ernesto. Gerencia eficaz de créditos y cobranza: Artesol, 1999.

La Gestión de Cobranzas, consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.
Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero se encuentre bien organizado. Para hacerlo, los gestores de cartera deben conocer:

1) Su Empresa.
2) Sus Productos.
3) Su Industria.
4) El Flujo Operativo de Negocio.
5) La Tecnología que utilizan para Administrar la Información.

Estas 5 claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas exitosa.

- ETAPAS DE LA COBRANZA

Las etapas de la gestión de cobranzas, independientemente del negocio del que se trate, son:

a). Etapa recordatoria: Comprende las actividades que se desarrollan antes del vencimiento del compromiso respectivo.
b). Etapa normal: es la que se efectúa mediante llamada o visita el día del vencimiento.
c). Etapa de seguimiento o etapa persuasiva: Comienza el día siguiente del vencimiento, se maneja con presteza, sinceridad y persuasión. Según el autor Ernesto Solarte, esta es una etapa clave en el proceso de cobranzas porque "es importante educar al deudor, enseñarle a que cumpla sus compromisos con nuestra organización y entender que solo de nosotros, los ejecutivos de cartera depende las venturosota o desagradables relaciones con el cliente". [2]
d). Etapa prejurídica: es el periodo durante el cual nuestra relación con el cliente es complicada porque ha hecho caso omiso a las gestiones personales, telefónicas o mediante comunicación escrita, en esta etapa el cobro debe realizarse de manera enérgica y contundente.
e). Etapa Jurídica: a esta etapa pertenecen los pocos negocios que es necesario manera mediante el asesor jurídico o entidad de cobranzas, especializados en actuar rápidamente y sin contemplaciones.

[2] SOLARTE, Ernesto. Gerencia eficaz de créditos y cobranza: Artesol, 1999.

- *SERVICIO AL CLIENTE*

Para conceptualizar la expresión "servicio al cliente", es necesario analizar aisladamente los términos "Servicio" y "Cliente", con el fin de familiarizarse con el objeto de estudio y asumir una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo" no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial" sí se interesa, pero todavía no decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual" ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" para el análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia, desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

El "Servicio" según Malcolm Peel; a quien se referencia por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"[3].

Reuniendo y analizando estos términos se encontraron algunas definiciones de "servicio al cliente"; entre ellas, Harovitz (1997) define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"[4].

Fischer y Navarro aportan que los servicios son "Un tipo de bien económico, que constituye lo que se denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios"[5].

Según el autor Ernesto Solarte[6], las siguientes premisas encierran el sentido del servicio al cliente:

- ✓ Lograr que un cliente regrese (fidelidad)
- ✓ Entregar al cliente más de lo que espera
- ✓ Hacer que los clientes sientan la diferencia
- ✓ Darle al cliente la importancia que merece
- ✓ Personalizar la atención, tratar a cada cliente como si fuera el único

---

[3] PEEL, Malcolm. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. Barcelona: Deusto DL, 1990.
[4] HAROVITZ, J. La Calidad del servicio: A la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1997. p 3.
[5] FISHER L Y NAVARRO V. Introducción a la investigación de Mercado, Mexico: McGraw Hill, 1994. p.185.
[6] SOLARTE, Ernesto. Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente, Bogotà, 1998.

- ✓ Es la percepción del cliente
- ✓ La ruta hacia el éxito de un negocio

Sin embargo la inclusión y la práctica de este concepto en las empresas solo se llega a observar en los 90's, porque anteriormente los negocios se orientaban hacia factores como precio, publicidad, calidad, etc. Esto sin desmeritar la importancia de éstas variables en la búsqueda de la excelencia. Pero realmente lograr focalizar los esfuerzos en el servicio excelente puede convertirse en una ventaja competitiva.

Otra definición a la cual se apunta como base por su claridad y simpleza y porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"[7]

La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

- *CALIDAD DEL SERVICIO*

Druker[8], Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

**Fiabilidad:** es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**Seguridad:** es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad,

[7] LOVELOCK, Christopher H. Product Plus, New York: McGraw Hill, 1994.
[8] DRUKER, P. El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires: Editorial Sudamerica, 1990. p. 41.

confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de Respuesta:** se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente.

**Empatía:** significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales.

**Intangibilidad:** el servicio a pesar de ser intangible incide en gran medida en las decisiones del cliente.

**1.8.2 Marco Legal.** El proyecto se desarrolla en el marco legal establecido para las empresas de telecomunicaciones, bajo las normas establecidas en:

LEY 1341 30 DE JULIO DE 2009 donde se establecen los conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC

RÉGIMEN RESOLUCIÓN 1732 DE 2007 en las que se establecen:

- ✓ Un régimen de Protección al Usuario (Art. 53.)
- ✓ Claridad sobre la solidaridad.
- ✓ Obligaciones relativas al contrato (Art. 10)
- ✓ Seguridad de datos e información (Art. 22).
- ✓ Reporte a banco de datos (Art. 24).
- ✓ Planes tarifarios (Art. 29)
- ✓ Promociones y ofertas (Art. 31):
- ✓ Contenido de la factura (Art. 42 y 43)
- ✓ Pago oportuno de la factura (Art. 45)
- ✓ Entrega de la factura (Art. 44)
- ✓ Oficinas de atención al usuario (Art. 75)
- ✓ Suspensión temporal del servicio por mutuo acuerdo (Art. 67)
- ✓ Terminación del contrato (Art. 70)
- ✓ Línea gratuita de atención al usuario (Art. 76)

El Nuevo Régimen de Protección al Usuario, se adapta al ambiente de convergencia de servicios y redes, y en conclusión aplica a todos los servicios de

telecomunicaciones y por tanto protege a todos los usuarios de servicios de telecomunicaciones.

**1.8.3 Marco conceptual.** Para facilitar la comprensión del tema en estudio a continuación se definen conceptos relevantes relacionados con la investigación.

**Cartera:** se le llama en cartera a todo el activo producto de la facturación de los servicios prestados que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

**Edad de mora:** suma del número de días posteriores a la fecha de vencimiento de la primera factura morosa.

**Provisión de cartera:** Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar, La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto y deja de ser un activo.

**Calidad:** es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a sus clientes. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

**Cliente:** es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

**Empresa de Servicio:** es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

**Estrategia:** líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Plan de acción para alcanzar los objetivos planteados.

**Posicionamiento del servicio:** se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor de un servicio. Esto es, poner al servicio en una posición relevante ante las decisiones del comprador.

**Satisfacción:** Razón o modo con que se sosiega; responder enteramente a una expectativa o necesidad.

**Servicio:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**Cliente:** persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

**1.8.4. Marco espacial***.* El presente proyecto se desarrolla con base en el proceso de gestión de cartera en el departamento de Nariño de Telefónica Telecom, el estudio se llevó a cabo durante los meses de diciembre de 2009, enero y febrero de 2010.

# 2. DESARROLLO DEL PROYECYO

## 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Telefónica Telecom es una de las operadoras de telecomunicaciones más grande de Colombia tras la compra de la estatal Colombia Telecomunicaciones S.A. - Telecom en 2006 por parte de Telefónica, S.A, a través de su filial Telefónica Latinoamérica, a partir de ese día la empresa se conoce como Telefónica Telecom, esta cuenta con presencia en más de 998 municipios de la geografía colombiana, esta empresa presta hoy los servicios de telefonía fija local, con 2,6 millones de clientes; larga distancia nacional e internacional, servicios de Internet banda ancha y transmisión de datos soportados en la más moderna red de telecomunicaciones, que cuenta con una red de fibra óptica de más 5.800 kilómetros de longitud en todo el territorio nacional, convirtiéndose en el mayor proveedor de Internet en el país. Todas las empresas del grupo (Telefónica-Telecom, Telefónica-Movistar, Terra y Atento) dependen organizativamente de una estructura corporativa nacional (Telefónica Colombia) que a su vez reporta a Telefónica Internacional (TISA), responsable de los negocios en América y China.

La consolidación de Telefónica Telecom se hace posible, en gran medida, gracias a la inversión de aproximadamente $368 millones de dólares (853.577 millones de pesos colombianos) hecha por Telefónica Internacional S.A. en el mes de abril de 2006, luego de un proceso de subasta por el 50% más una acción, con el que adquirió el control y la gestión de la compañía.

Tal hecho, ha permitido mejorar sustancialmente la oferta de servicios a través de la experiencia y capacidad de Telefónica para desarrollar con éxito el negocio de telefonía fija a nivel regional, tanto por lo que se refiere a la telefonía tradicional como al negocio de banda ancha. Lo anterior le permite explorar oportunidades para la presentación de productos y servicios convergentes a todos los habitantes de Colombia.

**2.1.1 Visión.** Mejorar la vida de los colombianos, facilitar el desarrollo de los negocios que sustentan la economía del país, y contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionando no sólo servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación, sino bienestar y apoyo a los actores sociales con los que interactúa.

**2.1.2 Misión.** Satisfacemos integralmente las necesidades de Telecomunicaciones de Nuestros Clientes. Innovamos alrededor del Cliente y del mercado para ser la mejor Opción a través de una sola red de Telecomunicaciones.

### 2.1.3 Objetivos corporativos

- ✓ Asegurar la mejor experiencia de cliente a través de soluciones innovadoras.
- ✓ Índice de satisfacción al Cliente en telefonía fija: 6,7.

- ✓ Ser la mejor empresa para los empleados.
- ✓ Liderazgo y comunicación, compensación y desarrollo, reconocimiento, conciliación Vida Laboral y Personal, clima organizacional: 82

- ✓ Impulsar el progreso social a través de las telecomunicaciones.
- ✓ Ser más cercanos a la sociedad, fortalecer el programa Proniño como nuestro orgullo.

- ✓ Reforzar el perfil de crecimiento y rentabilidad de Telefónica.
- ✓ 407 mil clientes de Banda Ancha, 172 mil Clientes en Tv, 2,4 millones de clientes en LB

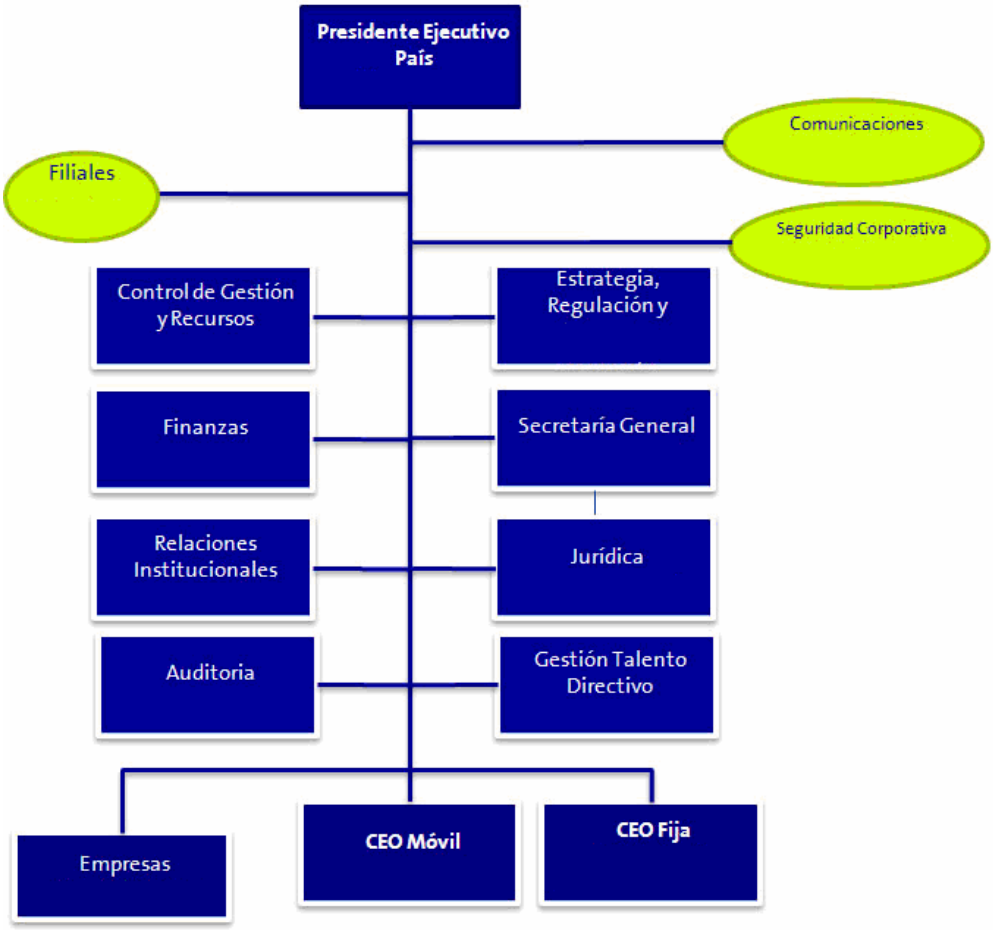
**2.1.4 Políticas.** Cada área define unas políticas acordes a los objetivos corporativos establecidos en los siguientes campos:

- ✓ Política de cumplimiento procesos.
- ✓ Política de cumplimiento gestión documental.
- ✓ Política ambiental.
- ✓ Políticas de Ventas.
- ✓ Políticas de Servicio al cliente.
- ✓ Políticas de Logística.
- ✓ Políticas de Tecnología de información.
- ✓ Políticas Financieras.
- ✓ Política de Comunidades.
- ✓ Políticas de Salud Ocupacional.

**2.1.5 Estructura Organizacional.** La estructura de la compañía se divide en la estructura organizacional de primera línea y la estructura organizativa de telefónica Colombia.

### 2.1.6 Estructura organizacional de primera línea

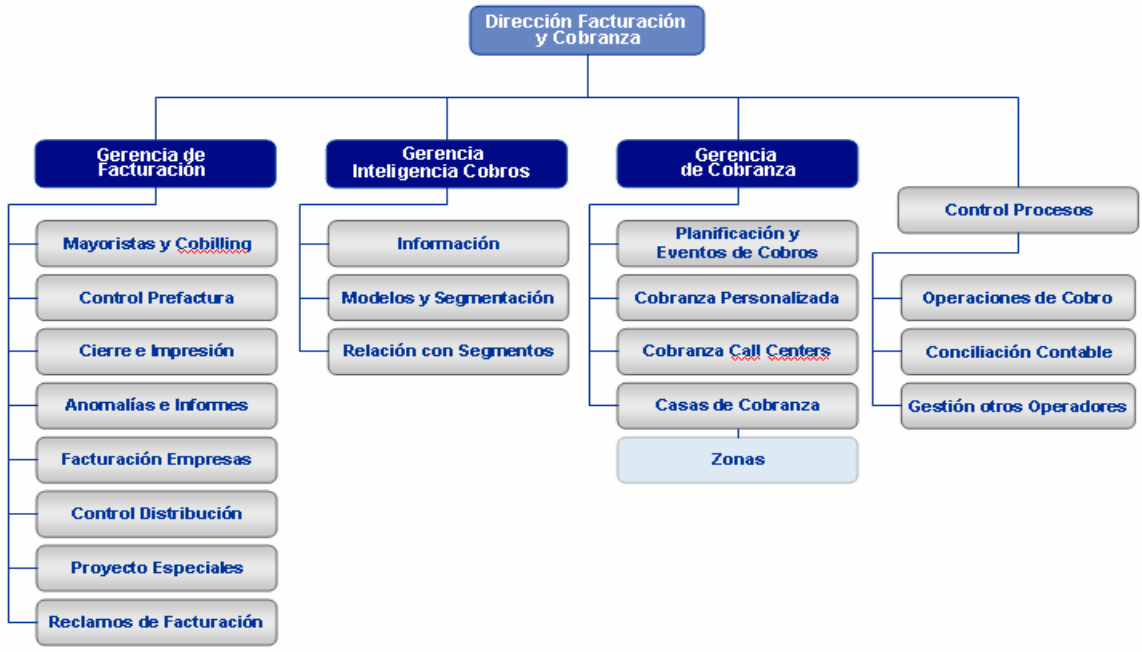
Grafico 1




Fuente: Intranet Telefónica Telecom.

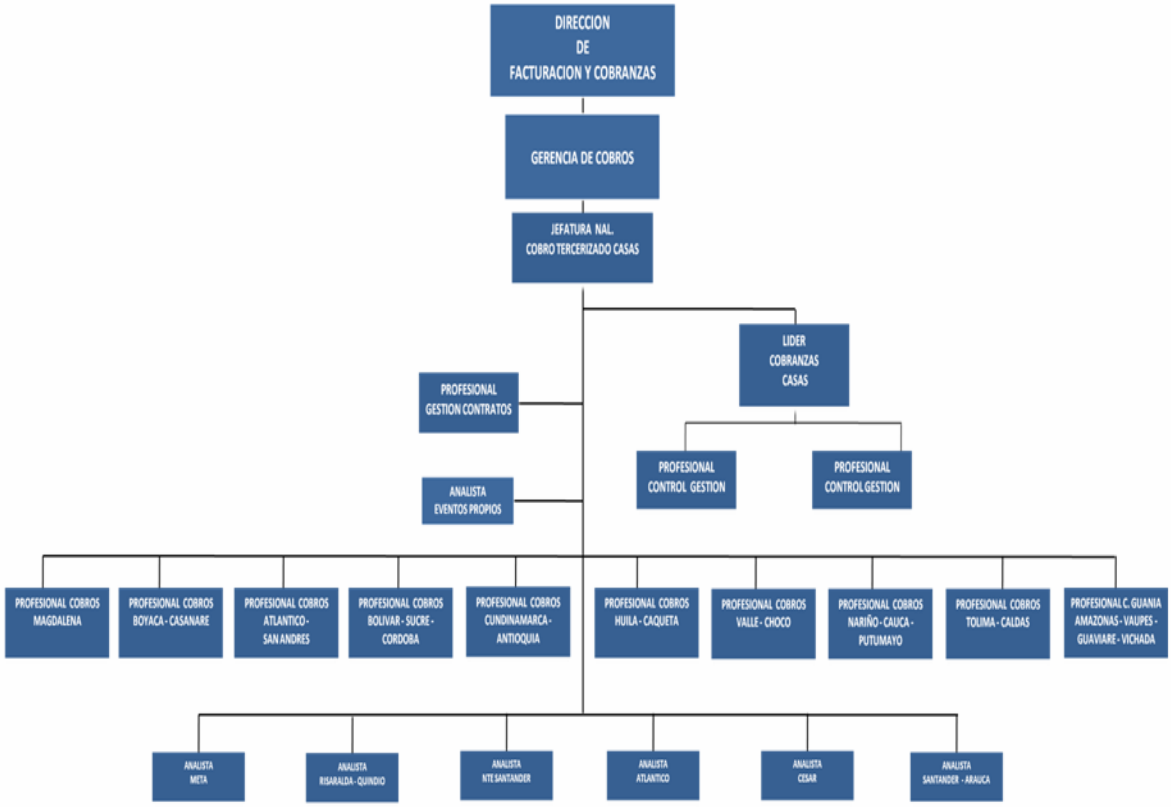
### 2.1.7 Estructura de cartera

Grafico 2




Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

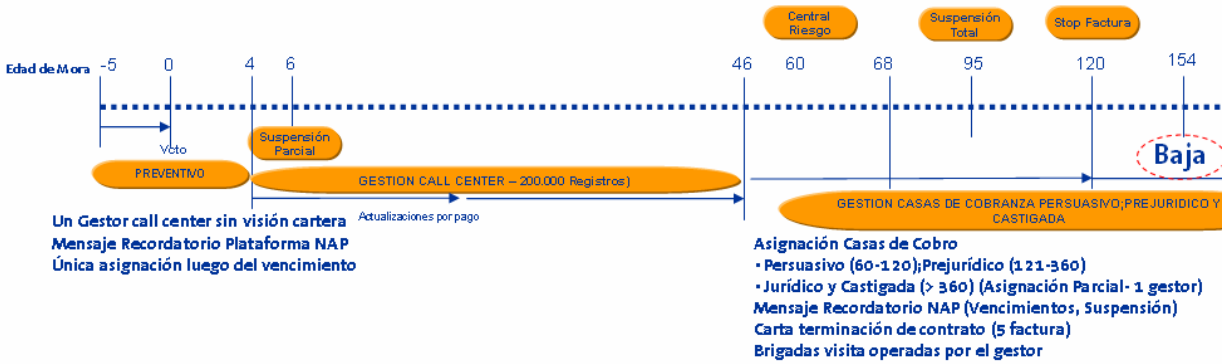
Grafico 3




Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

### 2.1.8 Línea de cobro actual:

Grafico 4




Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

El desarrollo de esta línea de cobro tiene las siguientes etapas:

a). Etapa Preventiva: establecida para los clientes que están a menos de cinco días de vencimiento de la factura y no han cancelado. En esta etapa se realizan llamadas de manera automática que invitan al cliente a recordar la fecha de vencimiento de la factura.

b). Etapa de Suspensión Parcial: 5 días posteriores a la fecha de vencimiento se realiza el proceso de suspensión de servicio de línea básica de manera parcial, es decir queda facultado el servicio para que se puedan recibir llamadas. El servicio de banda ancha y televisión se suspenden totalmente.

c). Etapa de cobro call-center: Una vez ejecutada la suspensión parcial de servicio, la empresa entrega a un tercero los clientes cuya edad de mora no supera los 45 días. El modelo se basa en la llamada telefónica donde un operador de cobro debe establecer un contacto con el cliente para persuadir al cliente al pago de la factura en mora.

d). Reporte a central de riesgos: Al día 46 de mora se genera el proceso de reporte de clientes a la central de riesgos, entendiendo que existe un monto exigible sin pago. Los montos no exigibles que hacen parte de un reclamo son excluidos de este proceso.

e). Etapa de cobro persuasivo: los clientes con edades de mora mayor a los 45 días y menores a los 120 pasan a ser gestionados por la casa de cobros que deben cubrir acciones de y  persuasión con cartas, visitas, llamadas y brigadas.

En esta etapa las acciones están orientadas a generar recaudo de los clientes con una política de acercamiento al cliente e intermediación para el pago. Durante esta etapa en el día 95 se realiza la acción de suspensión Total del servicio.

d). Etapa de cobro pre-jurídico: los clientes con edades de mora mayor a los 120 días y menores a 361 días se marcan para que no se sigan generando más facturas cíclicas y pasan a ser asignados para gestión a una casa de cobros que deben cubrir acciones de cartera con cartas, visitas, llamadas y brigadas. En esta etapa las acciones están orientadas a generar recaudo de los clientes con una política de conciliación con el cliente. Durante esta etapa al día 154 se realiza el proceso de retiro definitivo del servicio y la baja de los productos que venían siendo facturados por el cliente.

e). Etapa Jurídica y Castigada: clientes con carteras con edad de mora mayor a los 360 días y con montos superior a los diez millones de pesos en cartera, pasan a ser gestionados por firmas de abogados tercerizados, cuyas acciones son la investigación de bienes y las acciones de de demanda correspondiente. La cartera con montos mayores a un millón de pesos se entregan a los gestores profesionales propios de la compañía, para realizar acciones de cobro a través de visitas y notificaciones.

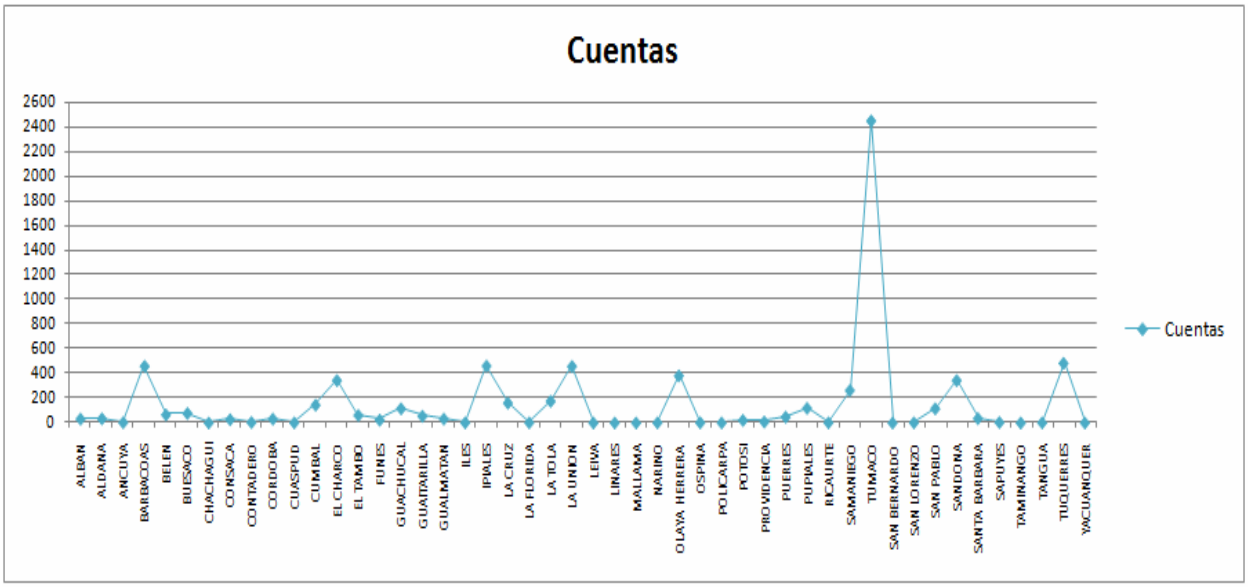
Telefónica Telecom opera bajo el modelo de gestión de cartera de manera tercerizada desde las edades superiores a los 46 días como cobro persuasivo, prejurídico y jurídico. Esta tercerización, hace de la gestión de cartera, un proceso aislado y no constituye un proceso integral dadas las condiciones en la que operan estos contratistas, tanto a nivel de administrativo como operativo, pues si bien la empresa establece unos topes mínimos contractuales de recaudo, la atención al cliente deja de ser integral en la medida que las objeciones de cobro están asociadas directamente con los servicios y facturación en mora.

## 2.2 ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DE TELEFÓNICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Considerando que el 76% de La cartera del departamento de Nariño está concentrada en el Municipio de Pasto, para objeto del estudio se ha dividido este análisis en dos grandes grupos así:

**Grupo1**: Cartera municipios del departamento de Nariño. Se excluye la capital del departamento.

Grafica 5. Cartera municipios departamento de Nariño




Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

Tabla 1. Distribución de cartera por municipios.

| Municipio | Cuentas | Valor Total |
|---|---|---|
| ALBAN | 33 | $ 7.630.387,00 |
| ALDANA | 35 | $ 5.421.257,00 |
| ANCUYA | 4 | $ 781.501,00 |
| BARBACOAS | 461 | $ 100.165.746,00 |
| BELEN | 66 | $ 16.376.528,00 |
| BUESACO | 78 | $ 11.112.613,00 |
| CHACHAGUI | 1 | $ 162.402,00 |
| CONSACA | 28 | $ 2.652.294,00 |
| CONTADERO | 5 | $ 727.652,00 |
| CORDOBA | 33 | $ 5.666.698,00 |
| CUASPUD | 2 | $ 307.350,00 |
| CUMBAL | 146 | $ 34.456.640,00 |
| EL CHARCO | 345 | $ 72.571.418,00 |
| EL TAMBO | 62 | $ 14.060.343,00 |
| FUNES | 24 | $ 5.073.984,00 |
| GUACHUCAL | 117 | $ 23.059.091,00 |
| GUAITARILLA | 56 | $ 5.845.925,00 |
| GUALMATAN | 33 | $ 5.803.477,00 |
| ILES | 2 | $ 187.080,00 |
| IPIALES | 463 | $ 70.916.416,00 |
| LA CRUZ | 162 | $ 25.282.987,00 |
| LA FLORIDA | 3 | $ 480.550,00 |
| LA TOLA | 177 | $ 41.603.657,00 |
| LA UNION | 460 | $ 83.486.146,00 |
| LEIVA | 1 | $ 170.520,00 |
| LINARES | 1 | $ 138.899,00 |
| MALLAMA | 1 | $ 60.550,00 |
| NARINO | 2 | $ 449.496,00 |
| OLAYA HERRERA | 383 | $ 83.199.606,00 |
| OSPINA | 3 | $ 475.120,00 |
| POLICARPA | 2 | $ 361.360,00 |
| POTOSI | 22 | $ 3.277.466,00 |
| PROVIDENCIA | 9 | $ 3.924.648,00 |
| PUERRES | 48 | $ 8.372.443,00 |
| PUPIALES | 120 | $ 22.049.735,00 |
| RICAURTE | 2 | $ 135.430,00 |
| SAMANIEGO | 264 | $ 54.649.826,00 |
| TUMACO | 2452 | $ 605.025.617,00 |
| SAN BERNARDO | 1 | $ 57.067,00 |
| SAN LORENZO | 2 | $ 135.199,00 |
| SAN PABLO | 117 | $ 22.732.323,00 |
| SANDONA | 345 | $ 73.119.798,00 |
| SANTA BARBARA | 36 | $ 15.344.952,00 |
| SAPUYES | 5 | $ 664.600,00 |
| TAMINANGO | 1 | $ 194.880,00 |
| TANGUA | 2 | $ 315.480,00 |
| TUQUERRES | 485 | $ 98.958.229,00 |
| YACUANQUER | 1 | $ 162.400,00 |
| | | **$ 1.527.807.786,00** |

Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

Como se observa en la gráfica se evidencia que los municipios con mayor cartera están concentrados en la costa Nariñense que incluye los municipios de Tumaco, Barbacoas, El Charco y Bocas de Satinga. Por otro lado y considerando su cobertura de mercado, los municipios del interior del departamento que mayor cartera concentrada tienen son: Túquerres, La Unión, Sandoná e Ipiales.

Condiciones culturales.

Las anteriores cifras evidencian claramente condiciones económicas y culturales diferentes en dos regiones en el departamento, por un lado la costa de Nariño considerando que representa solo el 36% del mercado atendido en municipios, participa en cartera con el 93%; esta cifra altamente representativa, muestra una clara diferencia de la sierra, que por el contrario, solo tiene una participación del 7%, lo cual evidencia una tendencia económica y cultural sana frente al comportamientos de pago de los clientes.

**Grupo2**: Cartera de Municipios de Pasto:

Tabla 2. Distribución de cartera por edades en el Municipio de Pasto.

| Edad de Mora | Cuentas | Valor |
|---|---|---|
| 30 | 698 | $ 71.379.292,00 |
| 60 | 955 | $ 167.971.381,00 |
| 90 | 754 | $ 147.599.899,00 |
| 120 | 539 | $ 120.200.289,00 |
| 150 | 379 | $ 78.668.620,00 |
| 180 | 293 | $ 76.707.786,00 |
| 210 | 299 | $ 84.936.113,00 |
| 240 | 325 | $ 84.463.837,00 |
| 270 | 342 | $ 84.875.434,00 |
| 300 | 457 | $ 113.101.807,00 |
| 330 | 400 | $ 115.871.270,00 |
| 360 | 217 | $ 77.718.947,00 |
| 361 | 13429 | $ 3.670.870.275,00 |
| | **19087** | **$ 4.894.364.950,00** |

Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

Se evidencia una alta concentración de cartera castigada, que obedece al antecedente administrativo y al modelo de gestión de cartera de los tres años posteriores a la liquidación de la antigua Telecom, donde no se contaba con una estructura ni políticas claras para garantizar el recaudo oportuno de la facturación

y los modelos comerciales impositivos **afectaron considerablemente el índice de satisfacción al cliente**, indicador directamente asociado con la voluntad de pago.

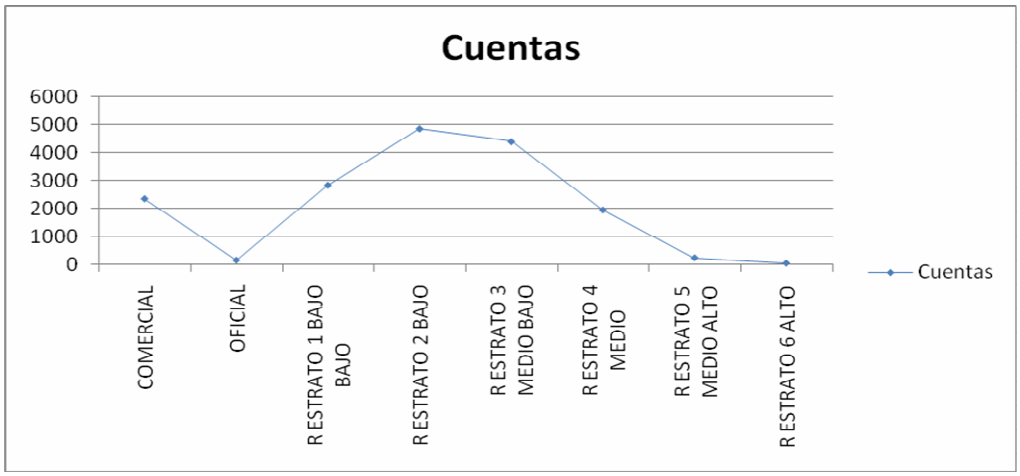
Tabla 3. Distribución de cartera por tipo de uso en el Municipio de Pasto.

| Tipo de Uso | Cuentas | % Ctas | Valor | % Valor |
|---|---|---|---|---|
| Comercial | 771,00 | 4,04% | $ 419.444.686,00 | 8,57% |
| Residencial | 18.316,00 | 95,96% | $ 4.474.920.264,00 | 91,43% |
| Total | 19.087,00 | 100,00% | 4.894.364.950,00 | 100,00% |

Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

En consecuencia a que el 91% de clientes es residencial se evidencia que la cartera se concentra en este segmento, especialmente como se observa en la siguiente gráfica en los estratos 1, 2 y 3.

Grafico 6 Distribución de cartera por estratos en el Municipio de Pasto.




Fuente: Dirección de cobros y Facturación.

## 2.3 ESTUDIO DEL CLIENTE

En el departamento de Nariño contamos con:

359.727 Hogares

704.971 Numero de Habitantes en la cabecera municipal

826.806 Numero de habitantes en el área rural

11985 Clientes con producto Banda Ancha.

63600 clientes en línea básica.

1798 clientes con producto de Televisión.

9% de penetración en el mercado

Las soluciones de Internet que ofrece nuestra compañía están dirigidas a clientes masivos tanto del segmento residencial como del segmento de negocios, entendiéndose como masivo todos los clientes del departamento ubicados en estratos del 1 al 6 que tengan la necesidad de conexión a ADSL y que tengan una línea telefónica de la empresa instalada, y tomando como cliente potencial a todos aquellos clientes que aun no cuentan con nuestro servicio.

La empresa cuenta con 63600 líneas telefónicas en servicio en el departamento de Nariño, y 11985 accesos a Internet banda ancha con una penetración del 9% en el mercado.

# 3. MATRICES

## 3.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

### 3.1.1. Variables Estratégicas:

**Precio**: variable que dentro del mercado de las telecomunicaciones es fundamental al momento de elegir el producto y sus características de acuerdo a la necesidad del cliente, en la industria se fijan diferentes precios que permiten que el cliente pueda adquirir los productos de acuerdo a su capacidad de endeudamiento.

**Velocidad**: factor que está directamente relacionado con la satisfacción del cliente final pues la capacidad de transmisión es fundamental tanto en la trasferencia de información como en la visualización de datos y esta característica permite que para el cliente el valor a pagar por su servicio pase a un segundo plano y prime los beneficios que brinda el producto ofrecido por la empresa.

**Continuidad del Servicio**: factor que representa calidad en un sistema de comunicación libre de interferencias y sin interrupciones, esta característica es una herramienta que se tiene en cuenta en el presente estudio, dado que la no continuidad del servicio por decisión de la empresa constituye una estrategia dentro del cobro persuasivo.

**Servicio al cliente**: es una variable que afecta la competitividad de la empresa dado que lo esperado por el mercado está directamente relacionada con la satisfacción en la preventa, compra y posventa del servicio, y las empresas deben estar altamente desarrolladas para mejorar la vida de las personas, esta es una característica que prima sobre el valor del servicio, generando satisfacción del cliente, fidelidad y cultura de pago.

**Políticas de financiación**: Es una variable que facilita las formas de pago, su aplicación y flexibilidad generaran en los clientes posibilidades para mantener el servicio y cumplir con las obligaciones de los servicios prestados.

**Marca**: la fijación y preferencia de marca en el servicio, brinda al cliente potencial respaldo en el ámbito tecnológico y confianza a nivel comercial.

**Tecnología**: para los clientes, el respaldo tecnológico es vital en el sector de las telecomunicaciones pues de ahí se deriva la velocidad y la continuidad del servicio como factores de gran trascendencia en la elección del proveedor.

**Capacidad financiera**: debido al cambio constante en la industria de las telecomunicaciones y la tendencia a la alta demanda del servicio en los últimos años, las compañías que ofertan servicio de comunicación deberán contar con un respaldo financiero acorde a las necesidades de inversión requeridas para estar a la vanguardia del negocio y soportar los costos comerciales y administrativos que garanticen el beneficio cliente y beneficio financiero.

**Capacidad directiva**: la dinámica del mercado de las telecomunicaciones obliga a las empresas del sector a tener personal directivo de alto desempeño facultado para la toma de decisiones y formulación de estrategias comerciales, administrativas y de recuperación de cartera.

**Innovación**: las empresas del sector que se mueven en la industria de telecomunicaciones deben ofrecer al cliente nuevos servicios de valor agregado, nuevas formas de rendimiento, nuevas políticas comerciales y para ello deberán constantemente estudiar todos los aspectos de evolución que afecten el producto y los entornos sobre los cuales se desarrollan para lograr mantenerse en el mercado.

**Modelo de cobranza**: la generación de ingresos, se enfoca en la venta y comercialización de servicios y productos, que generen flujo de caja en la compañía para cubrimiento de costos y generación de utilidades, es por eso que el esquema de cobranzas debe ser un pilar importante en el proceso comercial para cumplir con estos objetivos, más aún en el sector de las telecomunicaciones donde los productos sustitutos generan en los clientes un efecto cambiante de proveedores adicional al desplazamiento de sus obligaciones en sus pagos.

**Procesos de facturación**: La liquidación de conceptos de los servicios prestados es un proceso neurálgico que hace parte de este análisis por que se convierte para el cliente final en la formalización del ciclo comercial, que al fallar entorpece su relación y su continuidad en la compañía.

### 3.1.2 Análisis e impacto de las variables estratégicas:

**Precio:** Fortaleza Menor. En Telefónica Telecom pensamos en la mejor forma de atender a nuestros clientes ofreciendo la posibilidad de empaquetar los productos y así obtener beneficios en las tarifas, se cuenta con diferentes precios que permiten que el cliente pueda adquirir los productos de acuerdo a su necesidad y capacidad de endeudamiento, sin embargo se constituye como fortaleza menor pues la oferta se adecua dentro de la media del mercado.

**Velocidad**: Fortaleza Mayor, la tecnología actual con la que cuenta la empresa permite ofrecer velocidades y servicios diversos que se adecuen a las necesidades de los clientes.

**Continuidad del Servicio**: fortaleza Mayor, La estabilidad en la infraestructura tecnológica y los modelos de mantenimiento preventivo y correctivo permiten ofrecer la continuidad del servicio en todos los servicios prestados, así la conexión será rápida, independiente libre de interferencias y sin interrupciones.

**Servicio al cliente**: Debilidad menor. Se cuenta con diferentes canales de atención de fácil acceso a nuestros clientes como:

- ✓ Líneas de atención gratuitas 186, 190 y 018000930930 que permiten a los clientes recibir atención desde su casa o lugar de trabajo.
- ✓ 2 puntos presénciales en la Ciudad capital, en donde el cliente puede presentar sus quejas, reclamos o solicitar información
- ✓ Soporte técnico los 7 días de la semana, puede comunicarse con las líneas gratuitas y obtener el servicio.

Es importante señalar que la cultura de los clientes del departamento no ha permitido logar altos índices de satisfacción con el uso de estos canales, la plataforma y los procedimientos establecidos han generado deserción y no la fidelización esperada.

**Políticas de financiación**: Fortaleza menor, pues actualmente se ofrecen diferentes opciones de financiación según el segmento al que corresponde el cliente. Las condiciones actuales para autorizar estas financiaciones son mínimas lo cual representa un alto riesgo de cartera en el eventual incumplimiento del cliente.

Tabla 4

| Política | Residencial / Negocios Masivos | Negocios Top / Empresas | Mayoristas | Control |
|---|---|---|---|---|
| Deuda Total Mínima | 50.000 | 500.000 | Autorización de Gerencia o VP del Segmento | Automático |
| Cuota inicial | 30% | 30% | | Automático |
| Cuota inicial Mínima | 15.000 | 200.000 | | Automático |
| Valor mínimo Cuota | 10.000 | 50.000 | | Automático |
| Plazo | 12m | 12m | | Automático |
| Aplica Refinanciación | No | No | | Manual |
| **Recargos por mora** | | | | |
| Campañas especiales definidas por Gestión de cobro. | No | No | | Automático |
| Otros | SI | SI | | Automático |
| **Intereses de financiación** | | | | |
| Campañas Especiales y plazo inferior a 3 cuotas | 0% | 0% | | Automático |
| Plazo hasta 6 meses | 1% | 1% | | Automático |
| Plazo hasta 12 meses | 1.5% | 1.5% | | Automático |
| **Cobros de Reconexión** | | | | |
| Campañas especiales definidas por Gestión de Cobro | No | No | | Automático |
| Otros | SI | SI | | Automático |
| **Política de Anulación** | | | | |
| Cuota inicial | 10 días | | | Automático |
| Cuotas vencidas | 2 | 2 | 2 | Automático |
| Área Autorizada para Excepciones | Gerencia Gestión de Cobro | Gerencia Gestión de Cobro | Gerencia Gestión de Cobro | Manual |

Fuente: Dirección de cobros y facturación.

**Marca**: Fortaleza mayor, Telefónica Telecom, es una empresa con respaldo internacional y de gran trayectoria Nacional e internacional que genera confianza y credibilidad en nuestros clientes.

**Tecnología**: Fortaleza mayor dado que se cuenta con una red de tecnología ADSL (Línea Digital de Conexión Asimétrica) que le da una mayor velocidad en la transmisión de datos, audio y video. Esta tecnología permite que los clientes de Telefónica Telecom puedan disfrutar el servicio de línea básica, Banda ancha y TV de manera simultánea y sin condiciones dado a que el Internet no ocupa la línea telefónica.

**Capacidad financiera**: Fortaleza mayor: es una compañía multinacional con inversión de capital nacional y extranjero, lo que los hace fuertes en el segmento de telecomunicaciones

**Capacidad directiva**: Fortaleza mayor, su estructura directiva cuenta con personal altamente capacitado para dirigir y tomar decisiones en el corto y largo plazo en el dinámico mercado de las telecomunicaciones.

**Innovación**: Fortaleza Menor, considerando que mantiene altos estándares de investigación en tecnología, permitiéndoles estar a la vanguardia en el mercado.

**Modelo de cobranza**: Fortaleza Mayor. Actualmente Telefónica Telecom, cuenta con un modelo de cobro sobre las etapas preventiva, persuasiva, prejurídica, dando así continuidad, acompañamiento y seguimiento a los clientes en todos los escenarios de edad de mora.

**Procesos de facturación:** Debilidad Mayor, a raíz del cambio del sistema de facturación y su tiempo de implementación, se generaron inconvenientes en la calidad de la facturación que generaron consecuencias reflejadas en el índice de satisfacción al cliente y el creciente indicador de retiros voluntarios.

Tabla 5. Matriz PCI

| CALIFICACION / CAPACIDAD | GRADO DEBILIDADES | | | GRADO FORTALEZAS | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Precio | | | | | X | | X | | |
| Velocidad | | | | X | | | | X | |
| Continuidad de Servicio | | | | X | | | X | | |
| Servicio al cliente | | X | | | | | X | | |
| Politicas de Financiacion | | | | | X | | X | | |
| Marca | | | | X | | | | | X |
| Tecnología | | | | X | | | | | X |
| Capacidad Financiera | | | | X | | | | X | |
| Capacidad directiva | | | | X | | | | X | |
| Innovación | | | | | X | | | | X |
| Modelo de cobranza | | | | X | | | X | | |
| Proceso de facturacion | X | | | | | | X | | |

**Fuente: Esta investigación.**

Tabla 6. Matriz MEFI

| VARIABLES ESTRATEGICAS | PONDERACION | CLASIFICACION | PxC |
|---|---|---|---|
| Precio | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Velocidad | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Continuidad de Servicio | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Servicio al cliente | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Politicas de Financiacion | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Marca | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Tecnología | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Capacidad Financiera | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Capacidad directiva | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Innovación | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Modelo de cobranza | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Proceso de facturacion | 0,1 | 1 | 0,1 |
| **SUMATORIA** | **1** | | **3,25** |

**Fuente:** Esta investigación.

Para realizar un estudio de la organización se tomaron 10 variables internas claves consideradas de alta importancia y determinantes para que una persona decida contratar un servicio con nuestra empresa, en primer lugar encontramos que el precio y el servicio al cliente son de las variables internas más importantes en nuestro mercado, siendo esta la razón por la cual se les asigna un porcentaje de 0.15 en la ponderación de la matriz MEFI, de igual manera encontramos que variables como continuidad del servicio, políticas de financiación, capacidad financiera y capacidad económica son factores decisivos al momento de realizar la compra y el pago de los productos con una asignación de 0.1 en ponderación, y concluimos que variables como velocidad, marca, tecnología e innovación, tienen un impacto similar en el cliente que si bien no son determinantes al momento de la compra y el pago del servicio si son importantes en la postventa del cliente, por que genera garantías, tranquilidad y motivación para permanecer al día con el pago de su factura.

En el ejercicio final del análisis interno la empresa se encuentra en el rango de fortaleza menor, cuyo impacto representativo que favorece su desempeño es la continuidad en el servicio, capacidad financiera y capacidad directiva, que se ven afectadas por la debilidad menor identificada en servicio al cliente, que lleva a sugerir a la empresa la definición de estrategias para impactar en esta variable y así mejorar sus niveles de recaudo.

## 3.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 3.2.1 Variables externas del entorno:

1.- **Nivel cultural:** Durante la última década, la educación en nuestro país ha sufrido una transformación importante que a permitido la formación de una nueva generación enfocada en el uso de nuevas tecnologías de comunicación especialmente el Internet, lo que exige que no solamente las nuevas generaciones sino las actuales califiquen estos servicios como de primera necesidad.

Esta variable es importante para el objeto de estudio de este proyecto por que permite medir las prioridades en el pago de obligaciones, entre las cuales se encuentra el servicio que presta Telefónica Telecom.

2.- **Nuevos competidores:** La privatización del espectro electromagnético y de las Compañías prestadoras de este servicio, así como masificación de telecomunicaciones, hacen atractivo la incursión en el mercado de nuevas tecnologías, especialmente en Banda ancha y televisión, para nuevos proveedores de estos servicios, situación que afectará positivamente a los consumidores del mercado de las comunicaciones porque se incrementara la oferta de éste servicio, con precios mas competitivos y mayores alternativas de adquisición que se pueden convertir en barreras para el cumplimiento de pago de las empresas en competencia en la medida que no exista satisfacción de cliente .

3.- **Regulación del Ministerio de Telecomunicaciones**: Aun cuando las relaciones contractuales entre los proveedores privados de telecomunicaciones y el Ministerio de Comunicaciones son claras, es evidente que esta situación no es permanente y esta circunscrita a un periodo de tiempo, existe la probabilidad de que las reglas de juego cambien afectando al consumidor final y lógicamente a las Compañías privadas que prestan estos servicios.

Esta variable impacta directamente sobre las tarifas que deben ajustarse a la economía del país para que los niveles de endeudamiento del cliente estén acorde a los niveles adquisitivos y a la capacidad de pago de los consumidores.

4.- **La tecnología**: Es una herramienta clave en la prestación del servicio de telecomunicaciones puesto que las Compañías prestadoras de estos servicios deben contar con tecnología de punta y con canales efectivos que les permitan prestar el mejor servicio al más bajo costo. Telefónica Telecom tiene una ventaja

competitiva importante respecto a sus demás competidores porque al adquirir a la antigua Telecom, compró la mejor cobertura lo cual le permitirá masificar más rápidamente sus productos, fidelizar a los clientes y ofrecer servicios a mas bajos costos que puedan ser solventados por los ingresos de los consumidores.

5.- **Orden Público**: A pesar de los logros alcanzados por la política de seguridad democrática del actual gobierno, persisten en varias zonas del País, especialmente en el área rural, grupos al margen de la ley que no permiten desarrollar normalmente las actividades comerciales de las empresas de Telecomunicaciones, afectando el poder adquisitivo de las personas y esta directamente relacionado con la capacidad que tendrán para el cumplimiento de sus obligaciones, tanto en las necesidades básicas como en las necesidades complementarias.

7.- **Nivel de Ingresos**: El decrecimiento económico del País ha generado un aumento significativo en los indicadores de desempleo, aspecto que afecta a todos los estratos sociales en su nivel de ingresos y calidad de vida, más aun en el departamento de Nariño posterior a los antecedente registrados en noviembre del año 2008, por la captación ilegal de dinero de la cual se vio afectada casi el 100% de la población en etapa productiva.

Con las nuevas políticas económicas del gobierno, se espera que la inversión genere mayores niveles de empleo factor positivo para la disminución de cartera especialmente en las empresas de servicios públicos.

8.- **Inflación**: Las políticas económicas dictadas por el Banco de la Republica han permitido tener controlada la inflación, inclusive desde los últimos tres años llegando a un sólo dígito, lo que afecta directamente el costo de los productos, al no existir un incremento desbordado de precios y estar mas constantes en el tiempo, la posibilidad de masificación de servicios de Telecomunicaciones es mucho mayor.

9.- **Poder Adquisitivo**: se espera que con la implementación de las políticas macroeconómicas y la reducción en las tasas de intereses se reactive la economía y esto permita a las empresas cubrir su déficit de cartera generados en el año 2008 y 2009. Los antecedentes en los grupos de gastos de los colombianos indican que sus prioridades se concentran en alimentación y vivienda, sin embargo las telecomunicaciones hacen parte del tercer grupo de gastos que asignan los

hogares colombianos y por tanto Telefónica Telecom deberá enfocar sus esfuerzos para mantenerse en el mismo lugar.

### 3.2.2 Análisis e impacto de las variables externas

a. **Nivel cultural:** consideramos esta variable como una oportunidad menor en razón de que actualmente la población nariñense tiene mayores posibilidades de educación y de acceso a la educación superior que le permitirá conocimiento de nueva tecnología. Esta situación llevará a que se incremente la demanda de los productos ofrecidos por la compañía, generando la posibilidad de la disminución del costo del servicio y pago oportuno del mismo.

b. **Nuevos Competidores**: es una amenaza mayor por cuanto los productos sustitutos y las nuevas empresas que han incursionado en el mercado han volcado sus estrategias a la disminución de tarifas generando fluctuación de los clientes de un operador a otro y dejando de priorizar el cumplimiento de sus obligaciones.

c. **Regulación del Ministerio de Telecomunicaciones**: los cambios en la legislación Colombiana de pendiendo del gobierno y de los intereses políticos, pueden llegar a afectar la continuidad de la operación o hacerla más costosa, por lo tanto consideramos que este aspecto es una amenaza menor.

d. **Tecnología:** Telefónica cuenta con una plataforma de última generación en la prestación de los servicios de comunicaciones, además tiene la capacidad de investigación y desarrollo que la ha llevado a ser líder en las innovaciones de los productos, convirtiéndose en una oportunidad mayor.

e. **Orden Publico**: La situación actual del país ha mejorado ostensiblemente frente a la década anterior, las políticas gubernamentales en este sentido son a largo plazo por lo que consideramos este aspecto como una amenaza menor dado que la estabilidad en el orden público permite mejorar la actividad económica de los sectores especialmente en el mercado de estudio y más aún cuando se centran sus esfuerzos en la masificación de los servicios en las zonas urbanas y no rurales.

f. **Nivel de Ingresos**: El esperado crecimiento económico del país permitirá incrementar el ingreso per cápita de los colombianos, esta situación, acompañada de la facilidad de acceso al crédito y la masificación del producto a menores costos, permiten definir esta variable como una oportunidad menor.

g. **Inflación**: Amenaza menor, los niveles de inflación que se estiman por parte del gobierno tienden a afectar el poder adquisitivo de la gran mayoría de consumidores del servicio.

Tabla 7. Matriz MEFE:

Fuente: Esta investigación.

En el entorno del negocio de las telecomunicaciones, según el resultado de la matriz MEFE podemos concluir que en Telefónica Telecom se presenta una amenaza mayor para el recaudo de cartera, pues las medidas macroeconómicas afectan las expectativas para la generación de ingresos y desarrollo, más aún con la presencia de variables como los nuevos competidores que hacen de los consumidores clientes de alto riesgo de cartera.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC**

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo MPC

| Funciones Claves de Éxito | Ponderación | Telefónica Telecom | | Competidor 1 Telmex | | Competidor 2 computronix | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Clasificación | PXC | Clasificación | PXC | Clasificación | PXC |
| Precio | 0.3 | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 | 2 | 0.6 |
| Continuidad de servicio | 0.3 | 4 | 1,2 | 2 | 0.6 | 2 | 0.6 |
| Políticas de financiación | 0.2 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 1 | 0.2 |
| Atención al cliente | 0.2 | 2 | 0.4 | 1 | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Sumatoria | 1 | | 3.1 | | 2.1 | | 1.8 |

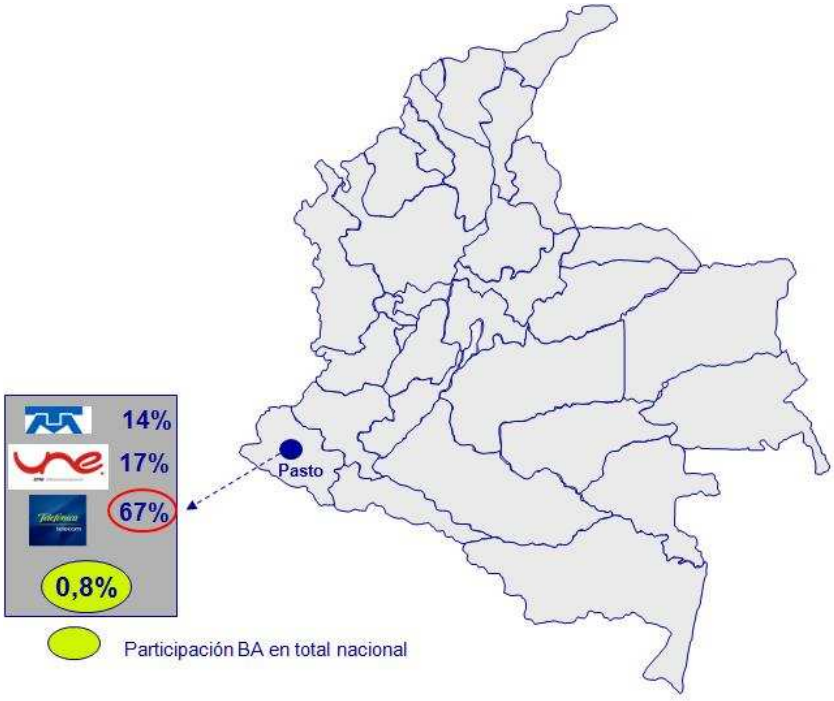
Fuente: Esta investigación.

Después de realizar un análisis de la organización frente a la competencia encontramos que si bien Telefónica Telecom es un operador dominante en el mercado y cuenta con el mayor numero de clientes afiliados, existen dos variables que afectan profundamente su imagen, convirtiéndose en una oportunidad de mejora inmediata y realizando un llamado para tomar medidas inmediatas frente a la situación, teniendo en cuenta que para ninguna empresa es favorable que sus clientes perciban sus productos como costosos y poco resolutiva al momento de atender a un cliente, convirtiéndose en dos variables determinantes a desarrollar para incursionar en el mercado.

## 3.4. MATRIZ BCG

1. La penetración del mercado respecto al producto que genera mayor utilidad en el departamento de Nariño y especialmente en la capital tiene una participación del 67% del mercado.

Mapa 1 Participación del Mercado




Fuente: Intranet Telefónica Telecom.

Tasa de crecimiento del mercado: Para determinar el resultado de las variables a lugar en este estudio de la matriz BCG, se parte de los siguientes datos estadísticos respecto a las ventas:

Tabla 9 Comparativo ventas 2007

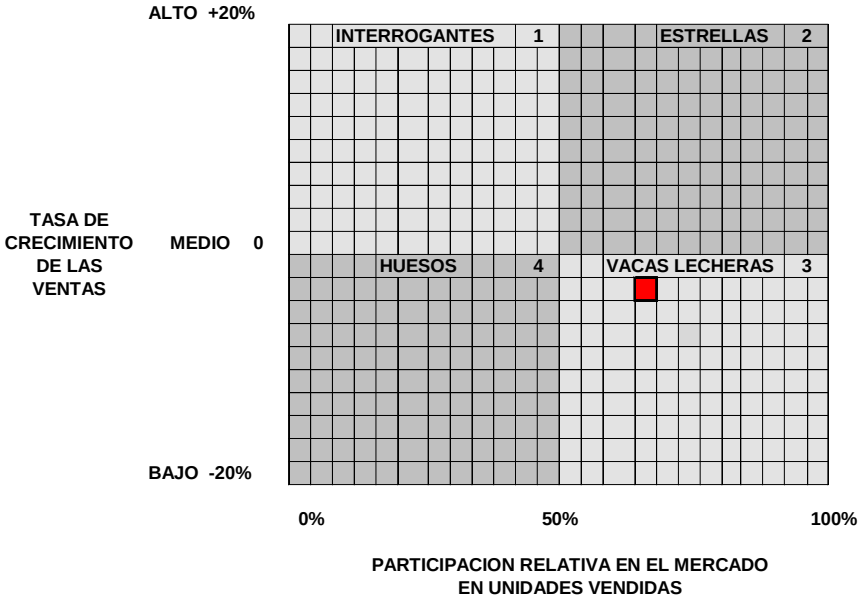
**COMPARATIVO VENTAS 2007 VS. 2008 VS. 2009**

| | BANDA ANCHA | | | | | LINEA BASICA | | | | | TV | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2008 | %VAR | 2009 | %VAR | 2007 | 2008 | %VAR | 2009 | %VAR | 2007 | 2008 | %VAR | 2009 | %VAR |
| MES 1 | 322 | 313 | -3% | 626 | 100% | 608 | 355 | -42% | 492 | 39% | 0 | 190 | 100% | 269 | 42% |
| TOTAL AÑO | 5864 | 10292 | 76% | 9877 | -4% | 8055 | 6612 | -18% | 7802 | 18% | 2287 | 3158 | 38% | 3120 | -1% |
| Tasa de Crecimiento | 27% | 34% | | 26% | | 24% | 28% | | 26% | | 24% | 26% | | 23% | |

Fuente: Intranet Telefónica Telecom

Esto permite determinar un crecimiento lento del mercado, con una variación negativa con lo cual se ubica a la empresa en su tasa de crecimiento y penetración del mercado así:

Grafico 7




**Fuente:** Esta investigación**.**

**Las vacas de dinero**

Telefónica Telecom, y específica el área de cartera, está ubicada en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria muy dinámica, donde por el número de competidores hacen que la tasa de crecimiento sea limitada. Se considera vaca de dinero porque los productos ofrecidos como la línea básica fueron estrellas hasta hace más de media década. Las estrategias planteadas en los últimos años se han enfocado a administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del servicio o la diversificación concéntricos como ha sido el desarrollo de servicios con nueva tecnología como Banda Ancha y Televisión ha sido la estrategia para mantenerse en el mercado.

## 3.5. MATRIZ PEEA

En esta evaluación y teniendo en cuenta la dimensión de la empresa, las variables y su calificación se enfocan sobre toda la compañía a nivel nacional y no sobre el área específica de cartera y departamento de Nariño dado el modelo de organización establecido con un manejo centralizado a nivel financiero, comercial y administrativo.

Tabla 10. Fortalezas financieras: FF

| ITEM | VARIABLE | CALIFICACION |
|---|---|---|
| 1 | Tasa Interna de Retorno | 4 |
| 2 | Liquidez | 5 |
| 3 | Capital de trabajo | 5 |
| 4 | Flujo de caja | 5 |
| 5 | Facilidad de Salida | 2 |
| 6 | Riesgo | 3 |
| 7 | Apalancamiento | 5 |
| | Promedio | **4,14** |

Fuente: Esta investigación**.**

Tabla 11. Ventajas competitivas: VC

| ITEM | VARIABLE | CALIFICACION |
|---|---|---|
| 1 | Participación en el Mercado | -2 |
| 2 | Calidad del producto | -3 |
| 3 | Ciclo de vida del producto | -2 |
| 4 | Lealtad del consumidor | -5 |
| 5 | Conocimiento tecnológico | -1 |
| | Promedio | **-2,60** |

Fuente: Esta investigación**.**

Tabla 12. Estabilidad ambiental

| ITEM | VARIABLE | CALIFICACION |
|---|---|---|
| 1 | Cambios tecnológicos | -6 |
| 2 | Tasa de Inflación | -5 |
| 3 | Variabilidad de la demanda | -2 |
| 4 | Rango de precios del Producto | -2 |
| 5 | Barreras para entrar | -1 |
| 6 | Posición competitiva | -2 |
| 7 | Elasticidad precio de la demanda | -5 |
| | Promedio | **-3,29** |

Fuente: Esta investigación**.**

Tabla 13. Fortalezas de la industria: FI

| ITEM | VARIABLE | CALIFICACION |
|---|---|---|
| 1 | Potencial de crecimiento | 5 |
| 2 | Potencial de utilidades | 5 |
| 3 | Estabilidad financiera | 5 |
| 4 | Utilización de recursos | 3 |
| 5 | Intencidad de capital | 6 |
| | Promedio | **4,80** |

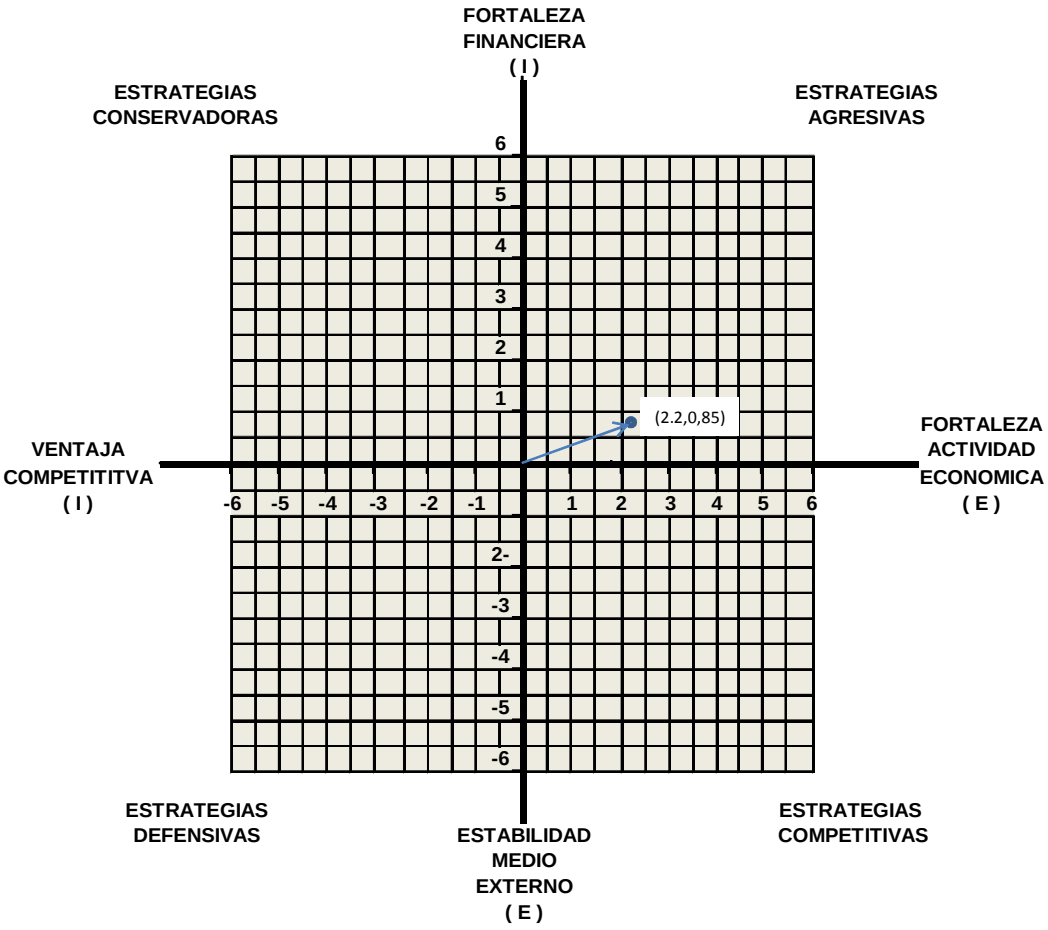
Fuente: Esta investigación**.**

**CALCULO EJE X**

VC + FI = X **-------→** -2.6 + 4.80 = **2.2**

**CALCULO EJE Y**

FF + EA = Y **-------→** 4.14 + (-3.29) = **0.85**




Fuente: Esta investigación**.**

Esta evaluación de acción, evidencia un resultado sobre el plano agresivo, que significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias especificas que afronte la empresa.

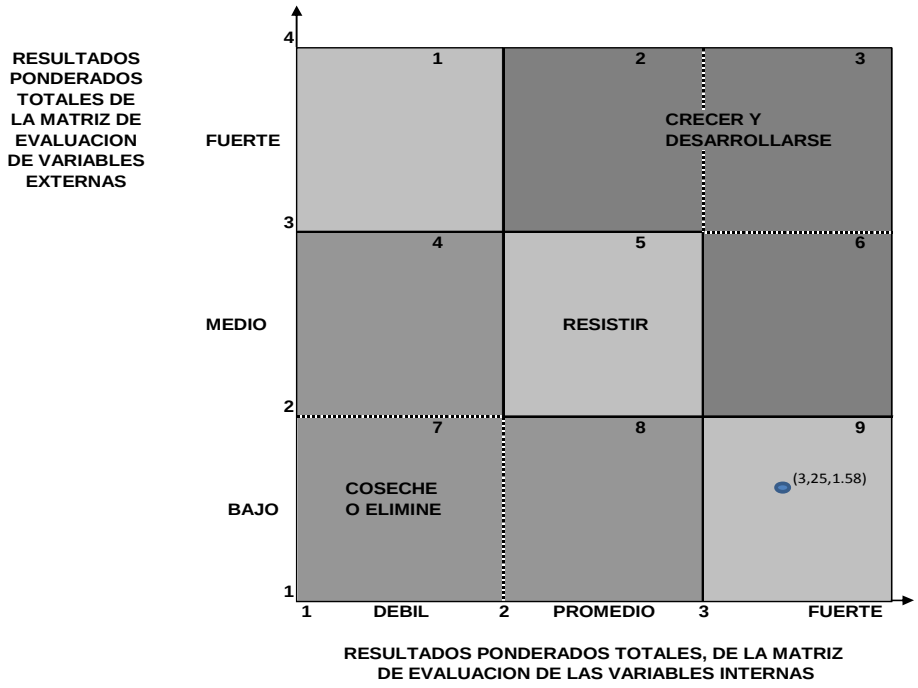
Para el caso especifico de área de cartera y dada la situación actual de la empresa la estrategia deberá concentrarse en la PENETRACION DEL MERCADO Y DESARROLLO DEL SERVICIO para retener y mantener, venciendo las debilidades internas identificadas en la matriz MEFI específicamente sobre servicio al cliente, apoyando la estrategia con las fortalezas financieras y competitivas enfocándose sobre el desarrollo de competencia para la gestión de

cobro que permita introducirse en campo de actividad de los clientes acercándonos así al objetivo final de recaudo.

### 3.6 MATRIZ INTERNA EXTERNA IE:

Resultado Matriz MEFI: **3,25** Resultado Matriz MEFE: **1,58**

Grafico 8. Matriz interna externa IE:




Fuente: Esta investigación**.**

El resultado de la matriz IE, evidencia la necesidad de mantener y retener a los clientes, de ahí que la penetración del mercado o el desarrollo del servicio a través de mecanismos que permitan mejorar el índice de satisfacción al cliente y así lograr mayores indicadores de recaudo a nivel departamental y nacional.

### 3.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE

Eje X, Posición Competitiva en el mercado= 2.6 (VC)

Eje Y, Crecimiento del mercado = -4%

Grafico 9. Matriz de la gran estrategia MGE

Fuente: Esta investigación**.**

La empresa posee una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento con una variación negativa -4%, la empresa posee la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación, la empresa tienen altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo estrategias: concéntricas, horizontales, o de diversificación de conglomerados o formación de asociaciones.

## 4. DIAGNOSTICO TRABAJO DE CAMPO, PRESENTACIÓN E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Se trabajó con una población finita que corresponde al número de clientes atendidos con servicio de línea básica en el departamento de Nariño, según información que reposa en la base de facturación de la empresa.

Tamaño de la muestra:

$$\mathbf{n} = \frac{N \times K^2 \times p \times q}{e^2 . (N - 1) + K^2 . p . q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (Clientes con línea básica).= 63600

K2 = 2 Constante que equivale a un nivel de confianza del 95.5%

e2 = 0,5 Error admitido en la investigación

p = 0,50 Probabilidad a favor

q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$\mathbf{n} = \frac{63600 \times (2)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}{(0{,}05)^2 \times (63600 - 1) + (2)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}$$

**n = 400**

La encuesta fue realizada en los diferentes puntos presenciales del departamento de Nariño, que se resume así:

Tabla 14. Diagnostico trabajo de campo

| DIAGNOSTICO TRABAJO DE CAMPO | |
|---|---|
| Total encuestados | 400 |
| Total suscriptores | 206 |
| Total usuarios | 194 |
| Clientes de Estrato 1 | 44 |
| Clientes de Estrato 2 | 125 |
| Clientes de Estrato 3 | 138 |
| Clientes de Estrato 4 | 52 |
| Clientes de Estrato 5 | 13 |
| Clientes de Estrato 6 | 0 |
| Clientes Comerciales | 28 |

Fuente: Esta investigación**.**

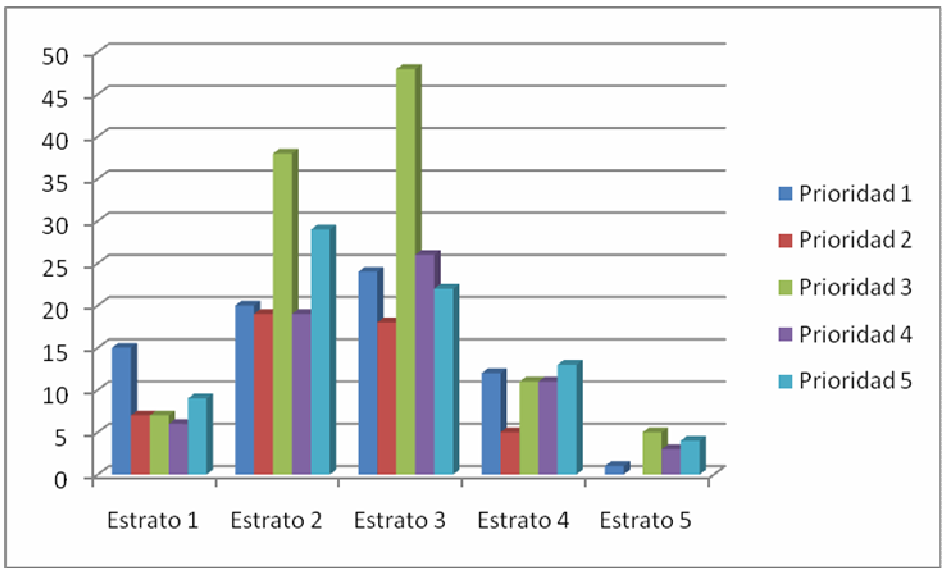
## 4.1 ESTUDIO DE PRIORIDAD DE PAGO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Tabla 15. Estudio de prioridad de pago de los servicios prestados

| Prioridad | Estrato 1 | Estrato 2 | Estrato 3 | Estrato 4 | Estrato 5 | Comercial | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prioridad 1 | 15 | 20 | 24 | 12 | 1 | 3 | 75 |
| Prioridad 2 | 7 | 19 | 18 | 5 | | 5 | 54 |
| Prioridad 3 | 7 | 38 | 48 | 11 | 5 | 5 | 114 |
| Prioridad 4 | 6 | 19 | 26 | 11 | 3 | 2 | 67 |
| Prioridad 5 | 9 | 29 | 22 | 13 | 4 | 13 | 90 |
| Total general | 44 | 125 | 138 | 52 | 13 | 28 | 400 |

Fuente: Esta investigación**.**

Grafico 10.




Fuente: Esta investigación**.**

De acuerdo al estudio realizado se puede concluir que en una escala de 1 a 5, el pago de los servicios prestados por la empresa telefónica Telecom ocupa el tercer

lugar en la prioridad de sus gastos, mientras que para el estrato uno la prioridad de pago de este servicio se encuentra en primer lugar, y para el estrato cinco se encuentra en quinto lugar, para los estratos donde tenemos concentrado nuestro mercado 2,3 y 4 los servicios se encuentran en un nivel de prioridad medio, prioridad que se convierte en una oportunidad que la empresa debe provechar para lograr los niveles de recaudo esperados.

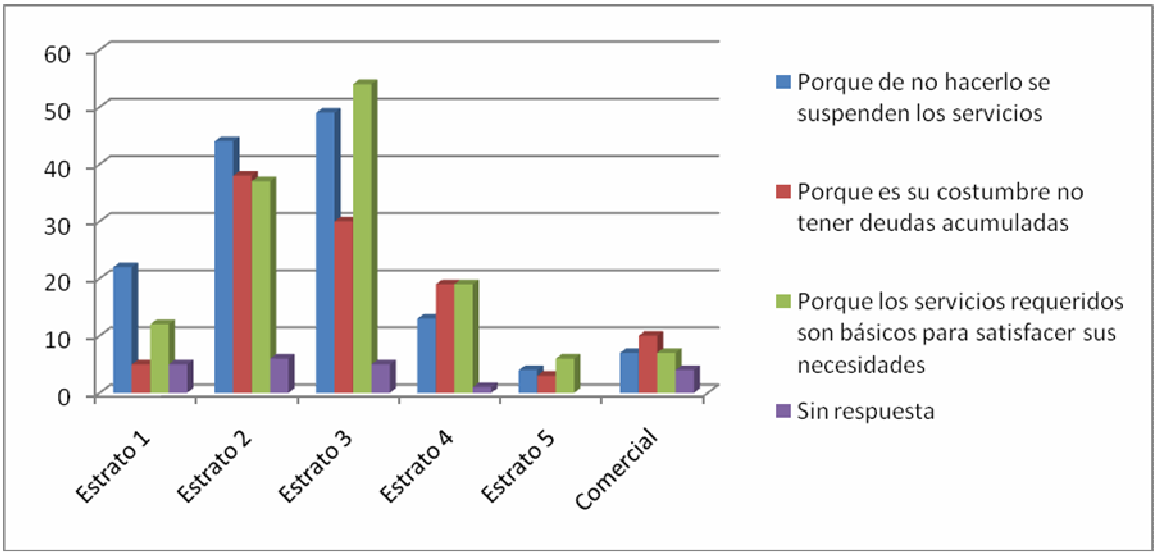
## 4.2 ESTUDIO MOTIVOS DE PAGO

Tabla 16

| Motiva para pagar servicio | Estrato 1 | Estrato 2 | Estrato 3 | Estrato 4 | Estrato 5 | Comercial | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Porque de no hacerlo se suspenden los servicios | 22 | 44 | 49 | 13 | 4 | 7 | 139 |
| Porque es su costumbre no tener deudas acumuladas | 5 | 38 | 30 | 19 | 3 | 10 | 105 |
| Porque los servicios requeridos son básicos para satisfacer sus necesidades | 12 | 37 | 54 | 19 | 6 | 7 | 135 |
| Sin respuesta | 5 | 6 | 5 | 1 | | 4 | 21 |
| Total general | 44 | 125 | 138 | 52 | 13 | 28 | 400 |

Fuente: Esta investigación**.**

Grafico 11




Fuente: Esta investigación**.**

De la cifras anteriores se evidencia como oportunidad, que los servicios prestados por la empresa hace parte de las necesidades básicas que los motiva a cumplir con el pago oportuno, sin embargo es importante resaltar la política persuasiva de suspesión de servicio que es otro factor de motiviación para permanecer al día en sus obligaciones.

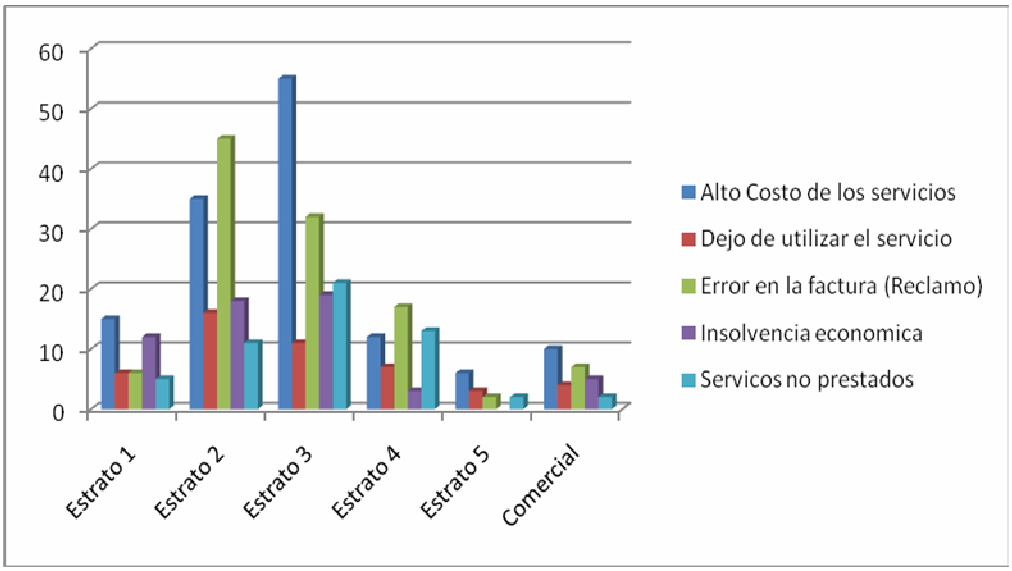
## 4.3 ESTUDIO DE INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO

Tabla 17

| Motivo de incumplimiento en el pago | Estrato 1 | Estrato 2 | Estrato 3 | Estrato 4 | Estrato 5 | Comercial | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alto Costo de los servicios | 15 | 35 | 55 | 12 | 6 | 10 | 133 |
| Dejo de utilizar el servicio | 6 | 16 | 11 | 7 | 3 | 4 | 47 |
| Error en la factura (Reclamo) | 6 | 45 | 32 | 17 | 2 | 7 | 109 |
| Insolvencia economica | 12 | 18 | 19 | 3 | | 5 | 57 |
| Servicos no prestados | 5 | 11 | 21 | 13 | 2 | 2 | 54 |
| Total general | 44 | 125 | 138 | 52 | 13 | 28 | 400 |

Fuente: Esta investigación.

Grafico 12




Fuente: Esta investigación.

El 33% de los clientes encuestados manifiestan que la razón de no pago obedece a los antecendentes del año 2009 por el alto costo del servicio y el 27% responden a los errores de facturación; debilidades que a la fecha la empresa ha venido superando con la implementación de nuevos planes comerciales y comités de calidad en el proceso de facturación.

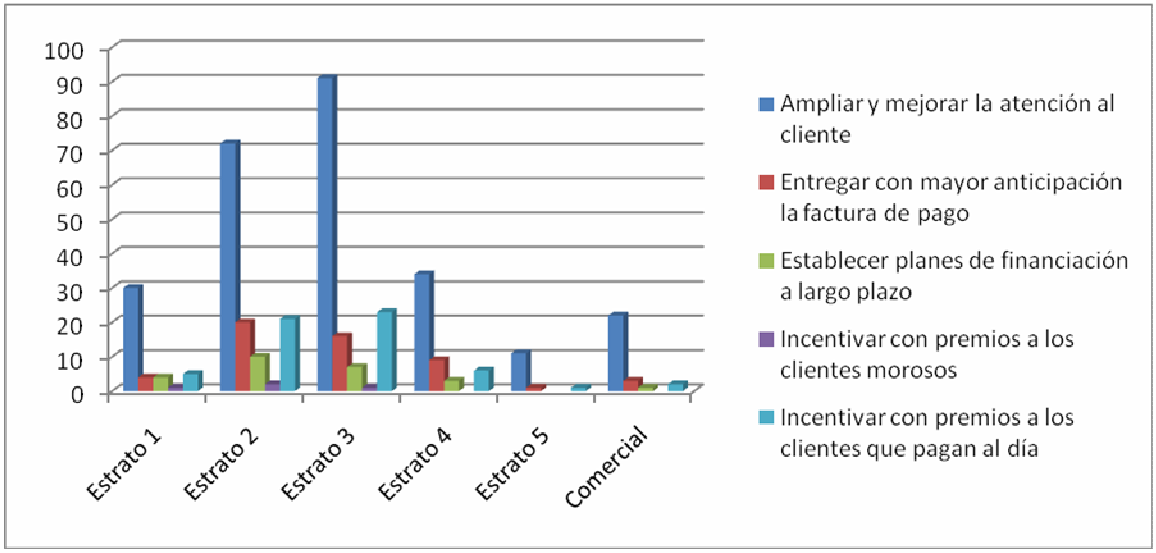
## 4.4 SUGERENCIA DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR LA CULTURA DE PAGO

Tabla 18

| Sugerencia para crear cultura de pago | Estrato 1 | Estrato 2 | Estrato 3 | Estrato 4 | Estrato 5 | Comercial | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ampliar y mejorar la atención al cliente | 30 | 72 | 91 | 34 | 11 | 22 | 260 |
| Entregar con mayor anticipación la factura de pago | 4 | 20 | 16 | 9 | 1 | 3 | 53 |
| Establecer planes de financiación a largo plazo | 4 | 10 | 7 | 3 | | 1 | 25 |
| Incentivar con premios a los clientes morosos | 1 | 2 | 1 | | | | 4 |
| Incentivar con premios a los clientes que pagan al día | 5 | 21 | 23 | 6 | 1 | 2 | 58 |
| Total general | 44 | 125 | 138 | 52 | 13 | 28 | 400 |

Fuente: Esta investigación**.**

Grafico 13




Fuente: Esta investigación**.**

El 65% de los clientes encuestados sugieren y evidencian la necesidad de ampliar y mejorar la atención al cliente, factor de común denominador en todos los estratos. Por otro lado aunque en menor proporción, el 15% de los clientes manifiestan la importancia de incentivar con premios a los clientes que pagan al día.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la empresa debe focalizar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de los procesos asociados a la atención al cliente que no solo le generarán una mejor imagen comercial sino también impactarán sobre la voluntad de pago de sus clientes.

## 4.5 MATRIZ DOFA

Tabla 19

| DOFA | **Amenazas** | **Oportunidades** |
|---|---|---|
| | ***A1-****Regulación del ministerio de telecomunicaciones*<br><br>***A2-****Orden publico*<br><br>**A3-***Nivel de ingresos*<br><br>**A4-***Nuevos competidores* | **O1-***Nivel cultural*<br><br>**O2-***Tecnología* |
| **Fortalezas** | **Estrategias FA** | **Estrategias FO** |
| **F1-** *Velocidad*<br><br>**F2-***Continuidad del servicio*<br><br>**F3-***Marca*<br><br>***F4****-Tecnología*<br><br>***F5****. Capacidad Financiera*<br><br>***F6****. Capacidad Directiva*<br><br>***F7****. Políticas de financiación*<br><br>***F8****.Modelo de cobranzas*<br><br>***F9.*** *Precio* | **F7.A3-** Diseñar planes de financiación acordes a los niveles socio económicos de cada cliente y a su segmento (Residencial o Negocios)**.**<br><br>**F5.A4-** Diseñar planes tarifarios, canales de comercialización y cobro con tarifas acordes a los niveles económicos de los mercados donde se opera.<br><br>**F8.A4-** Fortalecer los canales de cobros actuales con una visión integral de cliente y capacidad de negociación de la cartera.<br><br>**F6.A1**- Para prever decisiones que vayan en contra de los intereses económicos de la compañía, se establecerán planes de lobby con el Ministerio de comunicaciones.<br><br>**F3.A1** – Apoyarnos en dirigentes políticos que incidan en las decisiones que afectan a la empresa frente al sector de las telecomunicaciones.<br><br>**F9.A4 -** Establecer precios competitivos sobre la media del mercado sin destruir valor sobre los productos ofrecidos. | **F8.O1-** Implementar en los canales actuales de atención un modelo de cobro que le permitan estar mas cercanos a la cultura de pago de los clientes del departamento de Nariño.<br><br>**F8.O2**- Incentivar el uso de Internet como medio de comunicación para las etapas de cobro preventivo, persuasivo y prejuridico. Incentivar el uso de la factura electrónica para agilidad en sus pagos.<br><br>**F7**.**O1-** Establecer políticas de financiación que sean claras y de fácil entendimiento para el nivel cultural del cliente.<br><br>**F2.O2 –**Aprovechando la plataforma tecnológica propia, ofrecer productos de innovación y tecnología de punta cuyas tarifas se ajusten a los niveles de ingreso del Departamento.<br><br>**F6.O2 –** Los directivos deben diseñar estrategias a corto y mediano plazo que le permitan a la compañía aprovechar las debilidades de los competidores para seguir siendo el líder en el mercado y disminuir así el indicador de retiros voluntarios y de cartera.<br><br>**F3.O1-** Diseñar estrategias de mercadeo enfocadas al mantenimiento y posicionamiento de la marca que genere sentido de pertenencia entre el cliente y la empresa. |

| Debilidades | Estrategias DA | Estrategias DO |
|---|---|---|
| ***D1****- Procesos de Facturación*<br><br>***D2****- Atención al Cliente* | **D1.A3** – La compañía debe destinar recursos exclusivamente para garantizar la calidad de la facturación, desde la generación de cargos hasta la entrega de la misma, para que la liquidación de los servicios esté acorde a los niveles de ingreso que fueron establecidos comercialmente con los clientes.<br><br>**D1.A4** – La factura debe ser de fácil entendimiento para el cliente, de tal forma que esto genere un valor agregado frente a la competencia.<br><br>**D2.A4** – La empresa debe desarrollar canales de atención más cercanos con el cliente y de mayor resolutividad, que le apunten a lograr un índice de satisfacción de cliente superior al de la competencia. | **D1.O1** – La factura debe ser de fácil entendimiento para el cliente, de tal forma que se ajuste al nivel cultural del departamento.<br><br>**D1.O2** - Potencializar las bondades que brinda la tecnología hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la facturación.<br><br>**D2.O1**- Desarrollar competencias en los canales de atención que les permitan ajustarse al nivel cultural del cliente que se atienda.<br><br>**D2.O2** – Aprovechar la tecnología de telecomunicaciones con la que cuenta la compañía, para desarrollar plataformas de atención ágiles, fáciles y eficientes que brinden atención amigable para el cliente. |

Fuente: esta Investigación.

## 5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 5.1. MISIÓN ANTERIOR

Satisfacemos integralmente las necesidades de Telecomunicaciones de Nuestros Clientes. Innovamos alrededor del Cliente y del mercado para ser la mejor Opción a través de una sola red de Telecomunicaciones

### 5.2. PROPUESTA NUEVA MISIÓN

Somos una empresa de telecomunicaciones comprometida con los clientes a quienes ofrecemos los mejores servicios de telecomunicaciones a través de alta tecnología, y productos de innovación con el mejor servicio al cliente.

### 5.3. VISIÓN ANTERIOR

Mejorar la vida de los colombianos, facilitar el desarrollo de los negocios que sustentan la economía del país, y contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionando no sólo servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación, sino bienestar y apoyo a los actores sociales con los que interactúa

### 5.4. PROPUESTA NUEVA VISIÓN

Proporcionamos servicios innovadores basados en la tecnología y la comunicación que proporcionen bienestar y desarrollo en las personas y las comunidades donde operamos con alto compromiso con los clientes y la sociedad.

Se propone para el área de cartera una misión y una visión teniendo en cuenta que en los antecedentes no se existían estos conceptos estratégicos.

### 5.5 MISIÓN DEL ÁREA DE CARTERA

La prioridad de la compañía es dar protección al activo y el retorno del costo de la inversión, contribuir en el fortalecimiento de la cartera y minimizar los riesgos de perdida, lográndolo con el acercamiento al cliente hacer la diferencia, la cual es la relación deudor – gestor – usuario.

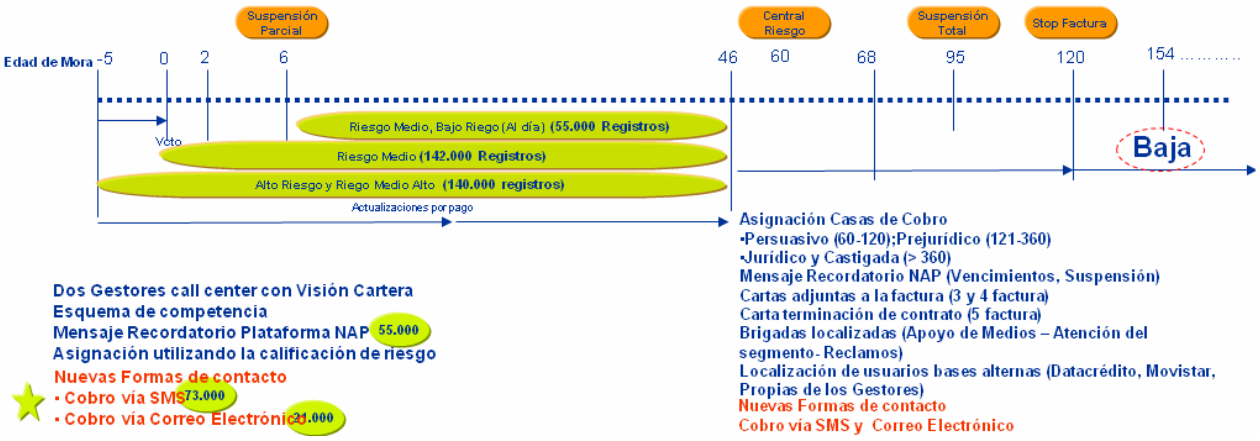
Nuestro interés es brindar un servicio donde se reconozca que el cliente deudor es parte fundamental de la organización, sin limitarlo en las estrategias para el recaudo de su cartera marcando la diferencia en el servicio.

## 5.6 VISIÓN DEL ÁREA DE CARTERA

Ser el área que garantice el recaudo de cartera, que integre las necesidades de acercamiento con nuestros clientes en un contexto ético, interactuando con nuestros clientes en la búsqueda de mejoramiento constante como base de una relación respetuosa y duradera.

## 5.7 NUEVA LÍNEA DE COBRO

Grafico 14




Fuente: Dirección de cobros y facturación.

## 5.8 LINEAMIENTO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Orientados a la prestación de un buen servicio al cliente y buscando lograr el margen de utilidad necesarios, a mediano y largo plazo se diseñan los siguientes lineamientos como iniciativas que permitan competir en el mercado y obtener niveles de recaudo óptimo en línea básica y un mayor nivel de competitividad en servicios de vanguardia según las tendencias estudiadas a través del servicio Banda Ancha. Lineamientos que están enfocados al mejoramiento del servicio al cliente que deriva la sostenibilidad financiera.

Tabla 20

| LINEAMIENTO | OBJETIVO | DESCRIPCION | PRINCIPALES ACCIONES |
|---|---|---|---|
| Sostenibilidad | Bajas Cero | **Reducir niveles de Churn** Contener la pérdida de clientes y reducir bajas | * Implementar acciones de retención<br>* Ofertas empaquetadas<br>* Up Grade velocidades |
| Sostenibilidad<br>Crecimiento | Ser la compañía de telecomunicaciones preferida en el mercado por su calidad de servicio. | **Plan de Calidad:** Mejorar el Índice de Satisfacción logrando el cumplimiento de la meta definida por cada segmento y la operación. | * Disminución reclamos<br>* Facturación masiva<br>* Solución en puntos de atención<br>* Plan de mejoramiento Empresas, Negocios Top y Mayoristas |
| Sostenibilidad | Bajas Cero | Recuperar cartera con mora mayor a 120 días. | Recuperar cartera masiva provisionada para disminuir el gasto de provisión. |
| Efectividad | Simplificar la oferta comercial, asegurar el correcto lanzamiento de nuevos productos y eliminar los quiebres comerciales. | **Simplificación de Portafolio** | * Simplificación del catálogo de productos de Residencial y Negocios. |
| Sostenibilidad | Ser la compañía de telecomunicaciones preferida en el mercado por su calidad de servicio. | **Efectividad en Atención**: Capturar sinergias en todos los procesos en búsqueda de la satisfacción del cliente. | * Capacitación integral a todas las áreas de la empresa.<br>* Adecuación física y logística de los centros de atención para la atención eficiente de clientes.<br>* Ampliar los horarios de atención. |
| Sostenibilidad | Ser la compañía de telecomunicaciones preferida en el mercado por su calidad de servicio. | **Optimización Facturación:** Reducir el número de reclamos y contactos a partir de la optimización de los procesos de facturación y | * Identificación y priorización de la causas de tipologías de reclamos.<br>* Implementación Nuevo modelo de factura.<br>* Desarrollo de nuevos canales para atención de contactos. |

| LINEAMIENTO | OBJETIVO | DESCRIPCION | PRINCIPALES ACCIONES |
|---|---|---|---|
| | | postventa | |

Fuente: Intranet Telefónica Telecom.

## 5.9. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CARTERA

Los objetivos se sustentarán con los procesos de control y seguimiento de las actividades de gestión de recuperación de cartera, para garantizar efectividad y calidad, esto permitirá ofrecer soporte de los servicios brindados para nuestros clientes, así:

- ✓ **Ofrecer un adecuado y eficiente servicio al cliente,** brindar a los clientes y deudores un buen trato con un excelente servicio y atención integral de manera personalizada.

- ✓ **Diseñar y controlar los procesos de administración de cartera** incrementando la efectividad y creando una sólida política de administración de información a través de una infraestructura tecnológica adecuada, integrada y segura, que garantice información confiable y oportuna. Disponer de políticas, estrategias y tecnología de punta requeridas en el momento oportuno, minimizando los riesgos operacionales de la empresa. Asegurando la disponibilidad de información veraz y consistente que permita realizar medición, seguimiento y control, y que sirva de base para las acciones de cobro y la toma de decisiones.

- ✓ **Lograr un conocimiento integral de los clientes**, Identificar y analizar las características, necesidades y expectativas de toda la población del departamento que cuentan con productos de Telefonica Telecom, realizando un tratamiento diferencial entre:

- ✓ Clientes de la costa y la sierra.
- ✓ Clientes de la capital y cliente de localidades.
- ✓ Clientes según su estrato.
- ✓ Cliente según segmento.
- ✓ Edad de mora.

- ✓ **Optimizar los niveles de recuperación de cartera**, generar modelos de cultura de pago y desarrollar sistemas de seguimiento y cobro preventivo, pre jurídico y jurídico que permitan optimizar el recaudo de las cuotas de financiación vigentes y de las financiaciones que se otorguen a futuro.

## 5.10 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 21

| OBJETIVO | META | ACCIONES | INICIO | FIN | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | INDICADOR DE GESTION |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ofrecer un adecuado y eficiente servicio al cliente | Lograr un nivel de satisfacción del cliente de 1 a 10: 8 puntos. | - Adecuaciones físicas de los centros de atención.<br>- Incremento de recurso humano para la atención.<br>- Actualización de hardware y software.<br>- Ampliación de horarios de atención<br>- Capacitación integral a los asesores de atención al cliente y asesores de cartera. | 01/03/2010 | 01/05/2010 | $120” | - Jefe de punto presencial nacional.<br>- Gerencia de distrito.<br>- Profesional de gestión humana.<br>- Profesional administrativa | Número de clientes satisfechos/Número de clientes encuestados. |
| Diseñar y controlar los procesos de administración de cartera. | Mejorar la eficiencia en el seguimiento operativo en el cobro. | - Diseño y adecuación de software de gestión de cartera. SAGC.<br>- Capacitación en el manejo de la herramienta de gestión de cobro. | 01/12/2009 | 28/02/2010 | $5” | - Gerente de cobranzas.<br>- Jefe de cartera tercerizada.<br>- Profesional de casas de cobro. | Número de informes generados con aplicativo nuevo/ Número de informes generados manualmente. |

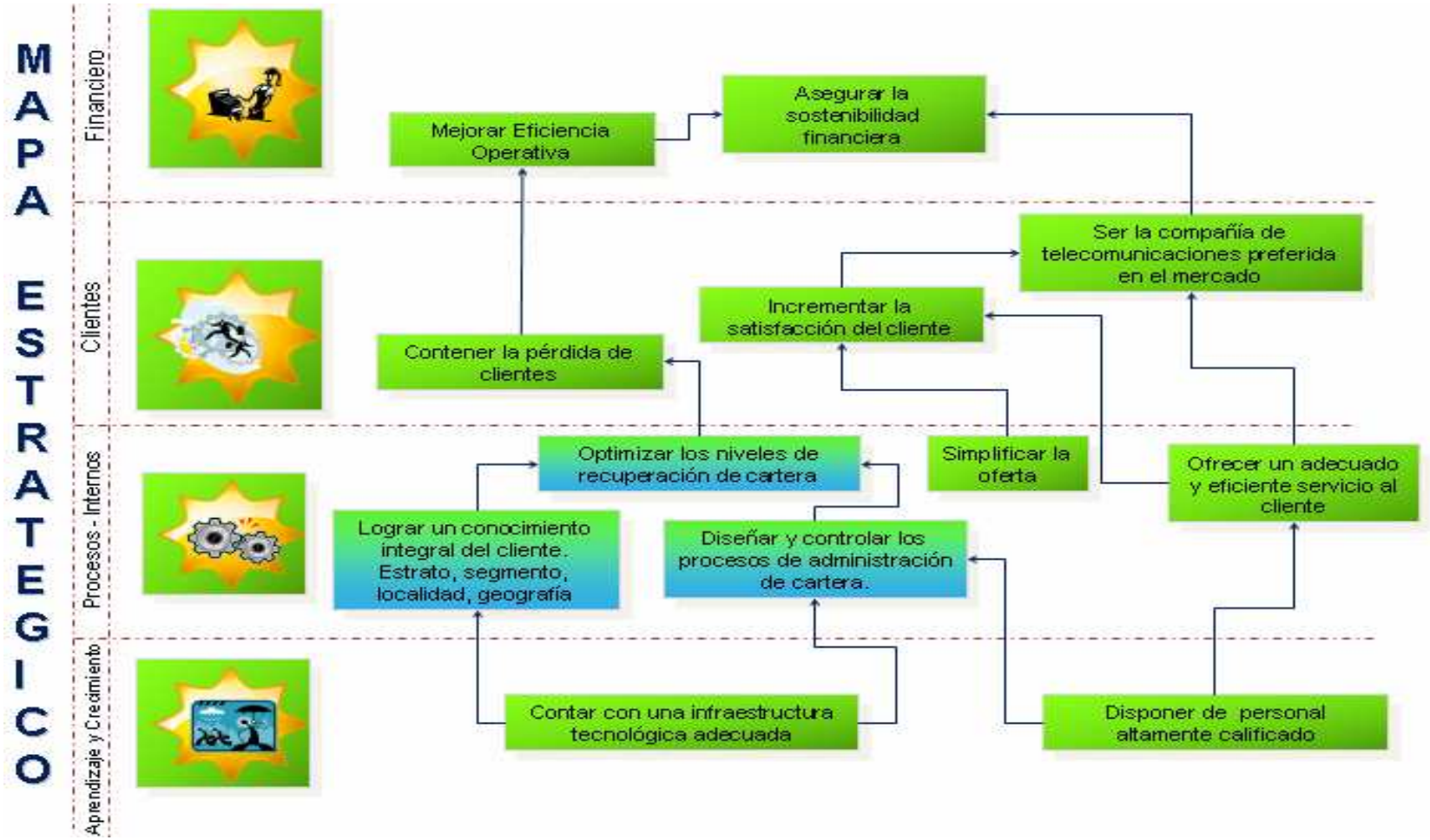
.

| OBJETIVO | META | ACCIONES | INICIO | FIN | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | INDICADOR DE GESTION |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lograr un conocimiento integral de los clientes | Ubicar al 90% de los clientes en un segmento de cobro específico | . Segmentar la cartera según: edad de mora, segmento, estrato y localización geográfica.<br>. Diseñar guiones de cobro, telefónico y escrito según: segmento, estrato, localización geográfica y edad de mora.<br>. Contratar una casas de cobros exclusiva para la gestión de cobro para las localidades de la costa Nariñense | 20/02/2010 | 30/03/2010 | 10” | - Jefe de cartera tercerizada<br>. Profesional de casas de cobro. | Valor cartera recuperada/valor cartera asignada |
| Optimizar los niveles de recuperación de cartera | Contener la pérdida de clientes.<br>Minimizar la cartera de provisión.<br>Generar cultura de pago | . Generar programa de incentivos a los clientes para lograr pago oportuno.<br>. Capacitación a los asesores de cobro y asesores de atención al cliente a través de clínica de cobro.<br>. Establecer programa de incentivos para los asesores de cobro y analistas de servicio al cliente según recaudo. | 01/03/2010 | 30/04/2010 | 20” | - Jefe de cartera tercerizada<br>Profesional de casas de cobro | Número clientes retirados por cartera/Número de clientes potenciales de retiro.<br>Valor cartera recuperada en edades de 90 a 120 días/ Valor de cartera con edad entre 90 y 120 días.<br>Total clientes que pagan oportunamente/Total clientes facturados. |

Fuente: Esta investigación**.**

## 5.11 MAPA ESTRATÉGICO

Grafico 15



# 6. CONCLUSIONES

Para el caso especifico de área de cartera y dada la situación actual de la empresa la estrategia deberá concentrarse en la PENETRACION DEL MERCADO Y DESARROLLO DEL SERVICIO para retener y mantener, venciendo las debilidades internas identificadas en la matriz MEFI específicamente sobre servicio cliente, apoyando la estrategia con las fortalezas financieras y competitivas enfocándose sobre el desarrollo de competencia para la gestión de cobro que permita introducirse en campo de actividad de los clientes acercándonos así al objetivo final de recaudo.

Considerando la participación que Telefónica Telecom presenta en el mercado local del departamento, es de clara necesidad establecer estrategias de sostenibilidad con alto enfoque en reducción de costos que le permita alcanzar la rentabilidad esperada, dadas las inversiones y los costos de mantenimiento que representan mantener la planta de clientes existentes.

En el entorno del negocio de las telecomunicaciones, según el resultado de la matriz MEFE podemos concluir que en Telefónica Telecom se presenta una amenaza mayor para el recaudo de cartera, pues las medidas macroeconómicas afectan las expectativas para la generación de ingresos y desarrollo, más aún con la presencia de variables como los nuevos competidores que hacen de los consumidores clientes de alto riesgo de cartera.

Sobre la necesidad de mantener la planta comercial de clientes actuales, las estrategias de retención y cobro deberán enfocarse en el fortalecimiento de capacitación en todos los canales de atención, que permita el logro esperado en el índice de satisfacción al cliente.

Sobre la línea actual de cobro, se evidencia la necesidad de establecer un canal de interacción con el cliente que se perciba como un herramienta de apoyo, que minimice el tiempo entre el cobro de la factura y el pago efectivo del cliente.

# 7. RECOMENDACIONES

Para la aplicación de este plan estratégico recomendamos conformar equipos de trabajo de los coordinadores de las áreas y contratistas que realizan contacto directo o indirecto con el cliente, para que periódicamente se reúnan con la necesidad de evaluar, mejorar o replantear las propuestas direccionadas al mejoramiento de servicio al cliente y la recuperación de cartera.

Por la magnitud de la empresa, se recomienda que al formular las acciones comerciales y administrativas, la alta dirección tenga en cuenta la cultura de cada región, de tal forma que los clientes sientan a la empresa como un proveedor más cercano a sus necesidades.

Se recomienda que los indicadores comerciales y los indicadores de cartera estén directamente integrados, para garantizar relación con el cliente a largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

AROVITZ, J. La Calidad del servicio: A la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1997.

DRUKER, P. El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires: Editorial Sudamerica, 1990.

FAIRBANKS y LINDSAY. Acciones Estratégicas – No tomar una decisión es tomarla. Capítulo 8. Arando en el Mar. Editorial Mc Graw Hill.

FISHER L Y NAVARRO V. Introducción a la investigación de Mercado, México: McGraw Hill, 1994

LOVELOCK, Christopher H. Product Plus, New York: McGraw Hill, 1994.

PEEL, Malcolm. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. Barcelona: Deusto DL, 1990.

PORTER, Michael. ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?. Ser Competitivo. Editorial Deusto.

SOLARTE, Ernesto. Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente, Bogotá, 1998.

_____. Gerencia eficaz de créditos y cobranza.

## NETGRAFIA

**Disponible en:**

www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx

www.crcom.gov.co/images/stories/crt-documents/BibliotecaVirtual/ModeloCostos/DocumentoSECTORIAL.doc

www.gobernar.gov.co/infraestructura/

www.mineducacion.gov.co/1621/article-87401.html

www.diariodelsur.com.co/septiembre/9/ciudad.php

www.telmex.com.co

# ANEXOS

Anexo A. ENCUESTA EN ESTUDIO

UNIVERSIDAD E NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

POSGRADO ALTA GERENCIA

"PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA GESTION DE CARTERA DE TELEFONICA TELECOM EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO"

Estrato del cliente: (1)__ (2)__ (3)__ (4)__ (5)__ (6)__ (NR)__

Identifique si el cliente es: Suscriptor_____ Usuario_____

1. De 1 a 5 califique la prioridad de pago de los servicios que presta Telefónica Telecom.

(1)___ (2)___ (3)___ (4)___ (5)___

2. Que lo motiva a pagar los servicios que ofrece Telefónica Telecom.

(a)___ Por qué de no hacerlo se suspenden los servicios

(b)___ Por qué es su costumbre no tener deudas acumuladas

(c)___ Por qué los servicios requeridos son básicos para satisfacer sus necesidades.

Otro Cual? _____

3. Por qué ha dejado o dejara de pagar el servicio:

(a)___ Servicios no prestados

(b)___ Alto costo de los servicios

(c)___ Error en la factura (Reclamo)

(d)___ Dejo de utilizar el servicio

(e)___ Insolvencia económica

Otro motivo, Cual?_____

4. Que considera usted que debería hacer la empresa para que sus clientes tengan mayor cultura de pago:

(a)___ Entregar con mayor anticipación la factura de pago

(b)___ Incentivar con premios a los clientes que pagan al día

(c)___ Incentivar con premios a los clientes morosos

(d)___ Establecer planes de financiación a largo plazo

(e)___ Ampliar y mejorar la atención al cliente

Otro motivo, Cual?_____