

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE
SISTEMAS**



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL PROCESO DE
COBRANZAS DE MULTIPRODUCTOS DE UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

JULIO CÉSAR MARCHENA MEDINA

LIMA - PERÚ

2009

Dedicatoria

A Dios por estar en todo momento a mi lado.

A mi familia y en especial a mi padre querido, amigo y consejero por ser la columna sobre la que me apoyé a lo largo de mis estudios universitarios así como por transmitirme su incansable valentía y coraje en su lucha contra el cáncer.

A mi Alma Máter, la UNI, por los años de exigencia y los conocimientos impartidos.

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	6
DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	6
ORGANIZACIÓN	6
CLIENTES	7
PROVEEDORES	8
PROCESOS	13
OTRA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA	14
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	16
ANÁLISIS INTERNO	18
ANÁLISIS EXTERNO	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	22
TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA	22
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	31
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	31
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	36
SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	37
PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	40

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO	42
SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	42
INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ESPERADA	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	48
GLOSARIO	49
ANEXOS	52

DESCRIPTOTES TEMÁTICOS

- Proceso de cobranzas.
- Planeamiento estratégico.
- Diagrama de Ishikawa.
- Matriz FODA.
- Ratios de cobranza.
- Matriz Efe y Efi.
- Matriz Peyea.
- Empresa de telecomunicaciones.

RESUMEN

El presente informe tiene por objetivo presentar el análisis estratégico realizado para el área de cobranzas de una empresa de telecomunicaciones que comercializa multiproductos del tipo voz y datos, voz y televisión por suscripción y voz, datos y televisión paga; productos conocidos en el mercado local como dúos y tríos.

Así, dado el entorno de alta competitividad en el que se encuentra inmerso el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, una severa crisis financiera mundial y la expansión de los servicios de telefonía en el país, fue necesario replantear el *status quo* de la gestión de cobranzas, gestión crítica y de alto impacto en la imagen de la empresa; para ello se ha hecho uso de herramientas de gestión como el análisis FODA, diagramas causa efecto así como los criterios planteados por el PMI para la gestión de proyectos; herramientas clave para la identificación de problemas considerando los elementos del entorno así como para el desarrollo de un proyecto considerando las aristas críticas del mismo.

Las alternativas de solución a este problema planteado fueron dos:

- a) Mantener el proceso de cobranzas actual, identificando los casos particulares y brindando solución a las diversas problemáticas en la prestación el servicio a clientes de paquetes.

- b) Diseñar e implementar un proceso especial de cobranzas que permita mantener los ratios de cobrado/facturado identificando las posibles causas de morosidad.

Ambas alternativas fueron estudiadas llegándose a la conclusión de implementar la segunda alternativa consistente en llevar a cabo el diseño e implementación de una gestión de cobranzas un tanto más personalizada, que permita el estudio de las razones del no pago a fondo tratando de brindar una orientación clara y precisa al cliente que permita restablecer su satisfacción con los servicios y productos ofrecidos, brindando posibilidades de financiamiento o migraciones a productos más económicos en caso de problemas económicos de los clientes.

INTRODUCCIÓN

La competitividad del mercado de telecomunicaciones y las nuevas tendencias mundiales tras la revolución de las TIC y la economía digital han permitido que las ofertas de servicios de telecomunicaciones sean cada vez más integrales, hablándose ahora de la convergencia entre los diversos medios de comunicación.

Es por ello que desde hace poco más de un año se inició en Latinoamérica la venta de multiproductos conocidos en nuestro medio como dúos y tríos lo cual significó en nuestro país el lanzamiento de una campaña agresiva dirigida inicialmente a zonas de alto valor de Lima con tendencia a propagarse a zonas similares de todo el país.

El área de cobranzas no es ajena al impacto que genera la comercialización de estos productos generándose un problema en cuestión con dos opciones claramente definidas:

- a) Mantener el proceso de cobranzas actual identificando los casos particulares, brindando solución a las problemáticas de clientes multiproductos.
- b) Diseñar e implementar un proceso especial de cobranzas que permita mantener y mejorar los ratios de cobrado/facturado identificando las posibles causas de morosidad.

Estas alternativas serán estudiadas identificándose las ventajas y desventajas que involucrarían llevarlas a cabo, midiendo los impactos que podrían generarse en los clientes, los mismos que constituyen el grupo de clientes de más alto valor de la empresa pues tiene un mayor ARPU (ingresos medios por usuario), es decir tienen un índice de participación en los ingresos medios por cliente por encima del resto.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

ORGANIZACIÓN

La empresa del estudio está representada por una empresa de característica global del rubro de telecomunicaciones. Tiene presencia significativa en 15 países (Centro de Operaciones) y actividades en 40 naciones, con una base de clientes que supera los 100 millones.

Visión: El mejor, en orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y liderazgo y compromiso de sus empleados. Y el mayor, tanto en crecimiento y rentabilidad para sus accionistas como en valor de mercado entre las operadoras integradas.

Misión: Ser un grupo integrado que ofrece soluciones a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones móviles como fijas, que está comprometido con sus grupos de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que opera.

Objetivo: El Grupo de Telecomunicaciones tiene como objetivo principal comprender y satisfacer las necesidades de las personas con las que se relaciona, transformando las innovaciones tecnológicas en soluciones de comunicación que faciliten y mejoren la vida de los clientes y que contribuyan al desarrollo de la sociedad.

La empresa

La empresa de estudio, en su calidad de operador integrado que provee soluciones de comunicación, información y entretenimiento, mantiene una sólida posición como el operador de telecomunicaciones líder y el de mayor permanencia en el país, con una estructura de ingresos diversificada en distintos segmentos de negocio: telefonía local, servicio de larga distancia, telefonía pública, datos y tecnología de la información, servicios de Internet y televisión por suscripción (a través de una de sus filiales).

La empresa se esforzó durante 2007 en innovar la oferta de servicios y en mejorar la calidad para asegurar la mayor satisfacción de los clientes a través de la innovación tecnológica. Así, por ejemplo, el 30 de julio de 2007 la empresa anunció el lanzamiento del producto Trío. Esto la convirtió en la primera operadora del Perú en ofrecer esta alternativa de servicio y la situó un paso adelante en el proceso de lograr la convergencia tecnológica en el país, en línea con la tendencia mundial.

CLIENTES

Los clientes son el grupo de interés al que una empresa se debe porque son su razón de existir. Es por ello, que la empresa estudiada trabaja día a día para lograr un cliente satisfecho con los productos que este adquiere y el servicio que recibe, con la adecuada solución de sus demandas.

Los estudios revelan que los clientes, además de solicitar un buen servicio, también buscan una buena atención y sentirse bien. Por eso, planteamos una relación con ellos que sea fácil, simple y cercana.

Esta proximidad e interacción es continua porque está presente en los cerca de ocho millones de contactos que se tiene al mes. Siendo el objetivo más resaltante la mejora de la atención en primera línea, gracias al potenciamiento de las capacidades del personal, que hoy toma decisiones con mayor autonomía y que resuelve una mayor cantidad de reclamos en el primer contacto.

Soluciones a tiempo

Solucionar los reclamos en tiempo oportuno, de la mejor manera y además satisfacer las expectativas del cliente son los retos de cualquier operador, porque las telecomunicaciones son el sector que, por la peculiaridad de sus servicios, la intensidad en su uso y la diversidad en la oferta tarifaria, tiende a generar mayor número de reclamos.

La empresa ha asumido el reto y desde 2007 viene aplicando un nuevo sistema comercial que consiste, entre otros lineamientos, en que el asesor consulte un solo sistema integrado y no los diversos que debía revisar antes (facturación, cobros, contactos, averías, etc.), lo que permite minimizar los procesos. Además, tiene la potestad de dar una solución adecuada en primera línea. Si la atención del reclamo demanda pasar a otras etapas que impliquen mayor tiempo, el cliente es informado respecto al avance del proceso de solución (gestión de la expectativa).

PROVEEDORES

Uno de los principales actores en la cadena de valor de la empresa estudiada son los proveedores. En la práctica pasan a ser los socios de la

organización porque brindan productos y servicios que luego se entrega a los clientes.

La elección de a quién comprarle tiene que ser muy rigurosa. El candidato a proveedor debe reunir ciertos requisitos como tener una trayectoria y reconocimiento en su rubro, que la calidad de sus productos o servicios sea buena y que estos sean entregados u ofrecidos oportunamente, según corresponda.

Desde luego que también influyen otras variables como su capacidad de producción, sus recursos técnicos y tecnológicos, y su ubicación geográfica, entre otros.

En los últimos años la empresa ha comprado más de 18 800 millones de soles, de los cuales 12 700 millones corresponden a proveedores locales

PRINCIPALES INDICADORES DE COMPRAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

INDICADORES	2006	2007
Volumen de compras adjudicado	2 916	3 571
Compras adjudicadas a proveedores locales	80%	80.4%
Número de proveedores adjudicados	2 190	2 143
Proveedores locales adjudicados	89%	89.8%

Montos expresados en millones de nuevos soles

Impulso a proveedores locales

Como se menciona, la empresa estudiada trabaja con un 90% de proveedores locales, lo cual refleja el gran interés por brindar cada vez más oportunidades laborales a los peruanos, por ello la podemos considerar una compañía comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente. Este compromiso se concreta en la alta proporción de contratos a proveedores ubicados en el propio país.

Los diez principales proveedores, en cuanto al volumen de compra en el año 2007 fueron (por orden alfabético):

Abecotel, Alcatel, Avanzit, Brightstar, COM S.A., Emerson Network Power, GMD, Let'sTalk Cellular, Nortel Networks, Samtronics y Zilicom Investments.

La gestión de las compras

La globalización de las compras, la profesionalización de la función, la transparencia en el proceso y la igualdad de oportunidades para todos los proveedores son las pautas que sustentan el modelo integrado de compras denominado SAC (Sistema Avanzado de Compras), que rige para todas las empresas del Grupo.

El Sistema Avanzado de Compras (SAC) tiene como objetivo optimizar las compras en su triple dimensión de precio, calidad y servicio, para reducir costes, mejorar la competitividad y generar valor.

El proceso de gestión de las compras, según este modelo, se articula en torno a las Mesas de Compras, foros donde se reúnen las distintas áreas implicadas para analizar la compra, establecer precios objetivos y, finalmente, decidir por unanimidad sobre la adjudicación. A la fecha, existen nueve Mesas de Compras ubicadas en Madrid, Sao Paulo, Colombia, Rio

de Janeiro, Lima, Buenos Aires, Santiago de Chile, México D.F, Venezuela. Ello permite realizar una gestión global o local de las compras según resulte más adecuado en cada caso.

El modelo de compras posee características que facilitan la objetividad y la transparencia, por ello la empresa estudiada dispone de un Manual, que describe los principios generales, valores y pautas de actuación que deben regir la conducta y la actividad de los profesionales y del resto de áreas involucradas en el proceso de compra, así como su relación con los proveedores.

Un principio básico de este manual es el de trato equitativo e igualdad de oportunidades para todos los proveedores oferentes.

Asimismo, las aplicaciones de comercio electrónico B2B —que se están utilizando y desarrollando en la empresa— permiten, además de la automatización y optimización de los procesos, una mayor transparencia en la gestión de ofertas con los proveedores.

Mejora en la cadena de suministros

La empresa estudiada ha desarrollado una serie de herramientas para extender mejoras a toda su cadena de suministro y colaborar con sus proveedores.

- El comercio electrónico B2B

En la actualidad se viene utilizando la tecnología más avanzada en su relación con los proveedores. El objetivo es automatizar y optimizar todo el proceso de compra y establecer nuevos y mejores canales de comunicación y colaboración. Por tal razón, se está aplicando la tecnología e-business a la gestión de las diferentes etapas del proceso de compras: gestión electrónica de ofertas (e-sourcing), y la gestión electrónica de pedidos y

órdenes de servicio sobre catálogos previamente negociados (eProcurement). Asimismo, se prevé en el corto plazo, implantar la formalización y firma electrónica de contratos, la facturación electrónica, etcétera.

- Ventajas para los proveedores

Estas iniciativas e-business suponen para los proveedores numerosas ventajas. Entre ellas, cabe destacar la reducción de los costos asociados a la venta, la mejora del control de los procesos y documentación de la misma, y una mayor agilidad en el intercambio de información. Asimismo, dichas iniciativas favorecen una mayor transparencia en la negociación y, en general, en todo el proceso de compra; asimismo, una igualdad de oportunidades para todos los proveedores, al garantizar que la información para la preparación de sus ofertas se pone a disposición en el mismo momento y que dicha información es la misma para todos.

- Gestión electrónica – Negocio digital

Para la gestión electrónica de ofertas se usa el e-sourcing, y para los pedidos y órdenes el e-procurement; ello contribuye que el proceso de compras sea más eficiente brindando a los proveedores la seguridad de la aplicación de un proceso transparente.

Desde el año 2004 se implantó en Perú la Plataforma Corporativa de eProcurement (PCeP), la cual se ha integrado con el ERP de la empresa.

Actualmente, esta herramienta se utiliza para realizar todos los pedidos para la operatividad del negocio desde materiales de oficina hasta herramientas para nuevos proyectos, directamente de los usuarios a los proveedores adjudicados.

PROCESOS

La empresa de estudio, por su magnitud, posee un gran número de procesos de diversa complejidad y características por lo que procederemos a mencionar los principales procesos que forman parte de la Dirección donde se encuentra localizado el proceso de Cobranzas en estudio.

Procesos y funciones de las principales áreas de la Dirección de Servicios al Cliente

- **Dirección de Administración**

Tiene como misión administrar eficientemente los recursos escasos, promoviendo el uso eficiente y racional de los recursos de la empresa. Mejora las condiciones de trabajo, para garantizar la plena satisfacción del empleado.

- **Dirección de Implantación**

Su función principal es garantizar el éxito de la Implantación de Proyectos Regionales en el Perú, a través de un seguimiento exhaustivo, comunicación permanente y gestión efectiva del cambio tecnológico y operacional.

- **Dirección de Segmentos y Procesos**

Dirige y coordina el desarrollo de productos, servicios, así como los proyectos de modelamiento, homogenización y optimización de procesos, con la finalidad de coadyuvar a la excelencia operativa y comercial, a consolidar la satisfacción de los clientes finales y a incrementar el valor de las unidades de negocio.

- **Dirección de Atención al Cliente**

Incrementar la satisfacción de los clientes, enfocando a sus colaboradores a brindarle al cliente una experiencia fácil, simple y cercana en cada momento de contacto, gestionando la solución de sus problemas con proactividad y autonomía, y acompañándole durante el proceso de atención de su problema.

- **Dirección de Servicio Técnico al Cliente**

Es aquella área que tiene el trato directo con el cliente ante un pedido solicitado. Las principales funciones que se realiza son la instalación, atención y solución de la necesidad del cliente en un momento determinado.

El principal objetivo por ser uno de los últimos procesos de la cadena, es completar el flujo llevando al cliente la atención del pedido eficaz y efectivamente en el plazo establecido.

- **Dirección de Facturación y Cobranzas**

Tiene como misión asegurar la correcta y oportuna ejecución de los siguientes procesos: Facturación, Recaudación y Gestión de Cobranza, en estricta línea con la Política de Calidad vigente en la Empresa.

OTRA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA

Recursos Humanos

La empresa del estudio busca aplicar acciones que generen un clima laboral positivo buscando crear una cultura de respeto, consideración y reconocimiento hacia los colaboradores por el trabajo bien realizado. Los resultados obtenidos en la encuesta del instituto Great Place to Work están aún lejos de los valores deseables por lo que desde el aspecto de los recursos humanos existe aún una larga brecha que atravesar.

Desarrollo del personal

Para garantizar el crecimiento profesional de los empleados, la empresa de estudio se vale de la meritocracia, herramienta que permite evaluar el desempeño y detectar las fortalezas mediante:

- La identificación de los logros para reconocerlos de manera oportuna.
- La evaluación de las competencias de los colaboradores mediante un sistema de 360 grados, que consiste en compartir y comparar la valoración que realizan de estos no solo el empleado y el jefe, sino también los compañeros, colaboradores y clientes.
- El hallazgo de oportunidades de mejora para, a partir de estas, desarrollar planes de acción que eleven su contribución tanto individual como grupal.
- El afianzamiento de la relación líder-colaborador a través de una participación activa por parte del jefe en el desarrollo profesional de su equipo.
- Esta herramienta permite dar claridad y transparencia a las decisiones de la compañía, fundamentalmente en aquellas vinculadas con el desarrollo, selección y formación del personal.

E-learning y capacitación

El e-learning (formación on line) es la herramienta que permite a los colaboradores recibir una formación adecuada, según las necesidades individuales y alineadas a los valores de la empresa.

Durante 2007 se impulsó su uso, el cual permitió alcanzar las 3 086 horas de capacitación, cifra que triplica lo alcanzado en el periodo anterior.

Durante 2007, se invirtió S/. 1 356 425 para actividades de capacitación de los trabajadores, esto como parte de los programas de formación diseñados de acuerdo con las necesidades y objetivos de las distintas líneas de negocio.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

SITUACIÓN DEL MERCADO

Siguiendo las tendencias internacionales en el mercado de las telecomunicaciones, el Perú ha experimentado grandes cambios con el desarrollo de nuevos servicios, como Internet de banda ancha y el despliegue de promociones de servicios que incluyen telefonía local, banda ancha y televisión por suscripción.

La situación del mercado refleja la presencia de varios actores que vienen impulsando el desarrollo de una variada oferta de servicios.

Al cierre de 2007, la empresa en estudio consolidó su posición de liderazgo en la provisión de servicios de telefonía fija, televisión por suscripción, transmisión de datos, Internet e incluso en el competitivo mercado de larga distancia.

En lo referente al mercado de voz, destacó nuevamente el importante desarrollo de los planes prepago en el segmento residencial, que contribuyen a incrementar la penetración y expansión del servicio en el país. Asimismo, se fijó el valor del factor de productividad anual aplicable a la telefonía fija en -6.42% para el periodo setiembre 2007-agosto 2010. La competencia continúa orientada hacia los segmentos de negocios y empresas con una mayor oferta de servicios integrados por parte de los operadores fijos y móviles.

En cuanto a los servicios de datos, la mayor oferta integrada de servicios y seguridad de redes dinamizó el sector. El servicio de Internet experimentó una fuerte expansión que acompañó el crecimiento del país observándose una mayor competencia en los segmentos de alto valor.

Cabe resaltar el proceso de concesión efectuado en el sector rural, que implica brindar el servicio de Internet aproximadamente a tres mil nuevas localidades en los próximos años.

En el mercado de televisión por suscripción destaca la prueba de campo iniciada por el MTC para brindar el servicio de televisión digital terrestre y definir el estándar nacional. También destaca el lanzamiento de productos innovadores, como el servicio Premium Digital, y la incursión de otro operador en el mercado con la compra de dos empresas prestadoras del servicio de televisión por suscripción.

En lo referente a servicios convergentes, la oferta Trio (Linea, Cable e Internet) fue la pionera en el país en ofrecer tres servicios agrupados en una sola oferta. Destacan también, entre los productos para empresas y negocios, el servicio Comunicación Convergente y Puestos de Trabajo Informáticos.

La tendencia internacional de los servicios propicia la convergencia de estos para satisfacer necesidades a través de una solución integral. La experiencia en otros países aconseja no regular la convergencia, propiciando el desarrollo de paquetes de servicio multiproductos y multiservicios.

MATRIZ FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ser parte de un grupo líder en el mercado mundial de las telecomunicaciones	Mayor acceso al crédito por parte de los clientes lo cual permite impulsar el débito automático.
Desarrollo de sinergias con operadoras subsidiarias de otras partes del mundo	Incremento del uso de las TIC lo cual genera mayor demanda de servicios de internet, telefonía y TV paga.
Se cuenta con productos ampliamente desarrollados y por ende recordados por nuestros clientes	Expansión del mercado producto del ingreso de nuevos operadores al mercado nacional
Contar con más del 90% del mercado telefonía fija, así como una amplia cobertura en el país.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de concurrencia entre los objetivos del área de cobranzas, el área comercial y de sistemas.	El ingreso de grandes empresas competidoras.
El ingreso de pedidos multiproductos aún no es unificado lo cual no permite sincronizar los datos entre los sistemas de telefonía e internet con los de TV paga.	Recesión económica mundial.
Las agencias de cobranzas no llegan a cubrir las zonas alejadas del país.	Cambios en el entorno político.
En zonas alejadas sólo se cuenta con un solo agente recaudador.	Mayor uso y expansión de tecnologías alternativas (telefonía VoIP, tecnología celular de alta velocidad, TV digital).

ANÁLISIS INTERNO

MATRIZ EFI	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.
<i>Fortalezas</i>				
	Ser parte de un grupo lider en el mercado mundial de las telecomunicaciones	0.15	4	0.60
	Desarrollo de sinergias con operadoras subsidiarias de otras partes del mundo	0.12	3	0.36
	Se cuenta con productos ampliamente desarrollados y por ende recordados por nuestros clientes	0.08	2	0.16
	Contar con más del 90% del mercado telefonía fija, así como una amplia cobertura en el país.	0.18	4	0.72
<i>Debilidades</i>				
	Falta de concurrencia entre los objetivos del área de cobranzas, el área comercial y de sistemas.	0.17	1	0.17
	El ingreso de pedidos multiproductos aún no es unificado lo cual no permite sincronizar los datos entre los sistemas de telefonía e internet con los de TV paga.	0.10	1	0.10
	Las agencias de cobranzas y centros de recaudación no llegan a cubrir eficientemente las zonas alejadas del país.	0.13	1	0.13
	Saturación de productos y promociones	0.07	2	0.14
	Total	1.00		2.38

Conclusión

La matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.38, esto señala que la empresa de estudio no está aprovechando correctamente sus fortalezas y/o no está haciendo el esfuerzo necesario para superar las debilidades.

Como ya se mencionó, el objetivo del presente estudio pretende mejorar la productividad de la empresa de telecomunicaciones seleccionada, por ello el plan inicia con estrategias enfocadas en la gestión de cobranzas que es una de las debilidades más fuertes por superar.

ANÁLISIS EXTERNO

MATRIZ EFE	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.
<u>Oportunidades</u>				
	Mayor acceso al crédito por parte de los clientes lo cual permite impulsar el débito automático.	0.16	2	0.32
	Incremento del uso de las TIC lo cual genera mayor demanda de servicios de internet, telefonía y TV paga.	0.23	4	0.92
	Expansión de la demanda producto del ingreso de nuevos operadores al mercado nacional	0.10	3	0.30
<u>Amenazas</u>				
	El ingreso de grandes empresas competidoras.	0.17	3	0.51
	Recesión económica mundial.	0.08	3	0.24
	Cambios en el entorno político.	0.10	4	0.40
	Mayor uso y expansión de tecnologías alternativas (telefonía VoIP, tecnología celular de alta velocidad, TV digital).	0.16	2	0.32
	Total	1.00		3.01

Conclusión

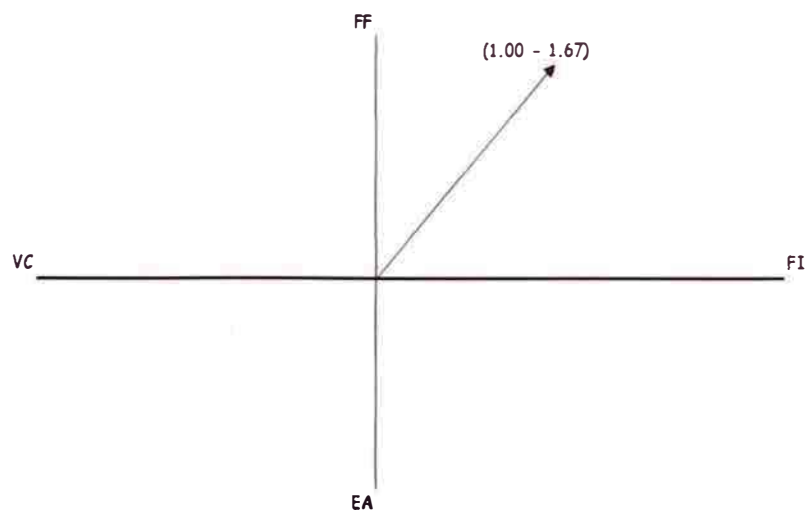
La matriz EFE obtuvo un puntaje de 3.01, esto señala que se está respondiendo correctamente a las oportunidades que se les presenta, sin embargo hay muchas amenazas que afectan a esta industria que pueden crear inestabilidad y problemas internos. Es por ello que la empresa tiene que estar informada constantemente sobre lo que acontece en su entorno.

Análisis basado en la Matriz Peyea

MATRIZ PEYEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	PTJ	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	PTJ
Alta liquidez (aumento de caja bancos)	5.00	Tasa de Inflacion	-3.00
Rendimiento sobre la inversion	3.00	Variabilidad de Tipo de cambio	-3.00
Flujos de efectivo positivos	4.00	Presion competitiva	-4.00
El ingreso neto posterior respecto al año anterior	5.00	Estabilidad economica favorable	-3.00
Total	17.00	Total	-13.00
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	PTJ	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	PTJ
Calidad del producto	-3.00	Empresas competidoras con fuerte capacidad estrategica	5.00
Lealtad de los clientes	-4.00	Marcas de empresas altamente posicionadas	4.00
Atencion personalizada y esmerada	-3.00	Productos de primera calidad	5.00
Variedad y creacion de nuevos productos	-3.00	Marcas de empresas altamente posicionadas	
Buenas relaciones con los proveedores	-2.00		
Tener un buen clima laboral	-3.00		
Total	-18.00	Total	14.00

Eje Vertical		Eje Horizontal	
Rango de [+ 1 al + 6]		Rango de [-1 al -6]	
Minimo --> menos importante para la empresa	1	Minimo --> menos importante para la empresa	-6
Maximo --> mas importante para la empresa	6	Maximo --> mas importante para la empresa	-1

RESULTADOS PROMEDIOS			
Fuerza financiera	4.25	Fuerza de industria	4.67
Estabilidad del ambiente	-3.25	Ventaja competitiva	-3.00
	1.00		1.67



Conclusión

La matriz PEYEA nos indica que la empresa debería aplicar una estrategia agresiva, la cual ayude a superar sus debilidades internas y hacer frente a las amenazas que impactan su operación.

La empresa cuenta con fuerzas importantes que, al ser utilizadas correctamente, pueden ayudarla a mantener su liderazgo en este mercado altamente tecnológico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Para el desarrollo del análisis estratégico planteado se decidió utilizar una serie de herramientas de ingeniería buscando cubrir todos los aspectos necesarios para la identificación de problemas, análisis del entorno y gestión de proyectos. Las mismas serán descritas en los siguientes subtítulos.

TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA – MATRICES EFE, EFI Y PEYEA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la organización, que inciden sobre su que hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento

de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de un área específica de la organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer de la organización.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo de las actividades, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la organización.

Así, para el desarrollo del análisis FODA, nos apoyaremos de dos matrices que por su simplicidad y cobertura ofrecen la posibilidad de analizar los componentes del análisis así como la criticidad de cada factor considerado.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Una de las actividades necesarias en el desarrollo del análisis FODA es la construcción de la matriz de factores internos (EFI). Este instrumento para formular estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Así, mediante una ponderación de los factores se pueden identificar debilidades y fortalezas mayores y menores; las mismas que formarán parte del análisis FODA.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

El proceso de creación de la matriz de factores externos (EFE) es muy similar a la matriz presentada anteriormente. Sin embargo, en esta oportunidad se deberán listar las oportunidades y amenazas, permitiendo así resumir y evaluar información económica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva¹.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

¹ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 2006.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la adopción del tipo de estrategia a adoptar. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

2. DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO

Esta herramienta de calidad diseñada por Kaoru Ishikawa (razón por la que este diagrama es también conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado debido a su forma) constituye un método gráfico para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables.

Este tipo de diagramas tiene una forma similar a una espina de pescado razón por la que es conocido también de esta forma. Al final de cada línea horizontal se menciona un problema. Cada ramificación que se dirige al tronco principal representa una posible causa. Las razones que señalan hacia las causas contribuyen a ellas. El diagrama identifica las causas más probables de un problema a fin de poder recopilar y analizar más datos.

Es necesario resaltar que el diseño de este tipo de diagramas requiere de seguir una serie de pasos estructurados hasta la elaboración de una tormenta de ideas lo que permite hacer participe a todos los miembros de un mismo equipo en la resolución de problemas.

Para el diseño del diagrama hay que considerar que este deberá estar compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apunten a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

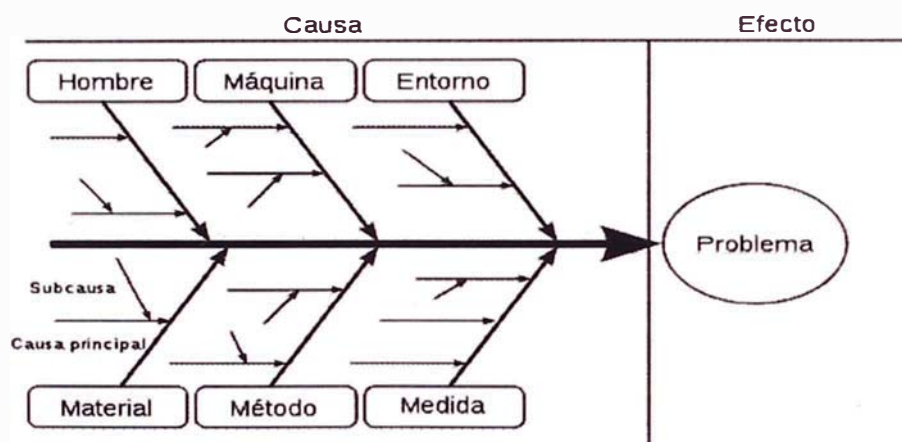


Gráfico 2.1: Esquema de diseño Diagrama Causa Efecto
Fuente: www.wikipedia.com

3. GESTIÓN DE PROYECTOS SEGÚN EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

El Project Management Institute es la principal Organización Mundial dedicada a la Dirección de Proyectos. Desde su fundación en 1969, ha crecido hasta convertirse en la mayor organización sin fines de lucro que reúne a más de 200 000 profesionales certificados en todo el mundo.

Su objetivo principal es establecer estándares para la Dirección de Proyectos mediante la organización de programas educativos y administrar de forma global el proceso de certificación de profesionales. Tanto sus estándares como su Certificación Profesional han sido

reconocidos por las principales entidades gubernamentales y privadas del mundo.

Las recomendaciones que esta organización propone para la gestión eficiente de proyectos han sido reunidas en una serie de publicaciones siendo la principal de éstas el Project Management Book of Knowledge (PMBOK) la cual constituye una guía de buenas prácticas. El PMBOK divide el conjunto de conocimientos para la dirección de proyectos en cuatro grupos de procesos: todo proyecto (así como sus distintas fases e iteraciones) tiene que transitar por una serie de actividades de inicio, de planeación, de ejecución y cierre, bajo el gobierno de un grupo de procesos más general de supervisión y cierre.



Gráfico 2.2: Procesos para la gestión de proyectos
Fuente: PMBOK - PMI

Estos grupos de procesos no representan fases rígidas ni recetas, sino que, a grosso modo, equivalen al modelo “planear, hacer, revisar y actuar”:



Gráfico 2.3: Procesos para la gestión de proyectos y equivalencia con el ciclo PDCA
Fuente: PMBOK - PMI

El meollo del PMBOK, sin embargo, lo representan las nueve áreas de conocimiento, que son propiamente las que contienen las técnicas para poder realizar los proyectos. Las nueve áreas de conocimiento son:

Gestión del alcance.

Gestión del tiempo

Gestión de costos

Gestión de calidad

Gestión de compras y contrataciones

Gestión de integración

Gestión de comunicaciones

Gestión de riesgos

Gestión de recursos humanos

Para cada una de estas áreas de conocimiento, el PMBOK recomienda la realización de una serie de procesos. Por ejemplo, la Gestión del alcance comprende los procesos Planificar el alcance, Definición del alcance, Crear estructura de desglose de tareas, Verificación de alcance y Control de alcance.

Para cada uno de estos procesos de las áreas de conocimiento, el PMBOK plantea o sugiere una serie de entradas, técnicas y salidas. Las mismas que han sido usadas en la conceptualización del modelo de cobranzas planteado en el presente informe de suficiencia.

4. PROCESO DE COBRANZAS

Siendo necesario un entendimiento del proceso de cobranzas para la comprensión del modelo aquí planteado se procederá a definir a

continuación los principales procesos actuales del área de cobranzas de la empresa de estudio así como una definición breve de los indicadores / índices de mayor relevancia utilizados para el control de las magnitudes críticas.

Supervisiones y principales funciones del área de cobranzas

El área de cobranzas cuenta con 3 áreas críticas:

- a) Operaciones: se encarga del procesamiento de reportes depositados diariamente en un servidor tras la ejecución de los procesos de sistemas tales como: pagos diarios, reclamos, financiamientos, anulaciones. Asimismo realiza el cálculo para el pago de comisiones a las agencias, envío de cartas de cobranza e ingreso de bajas por deuda.
- b) Gestión de cobranzas residencial: encargada de la definición de políticas y estrategias a implantar en el proceso de cobranzas. Asimismo define los principales ratios y toma acciones para corregir desviaciones negativas. Coordina con las áreas encargadas de la definición y diseño de productos exponiendo los riesgos y dificultades que podrían presentarse tras el lanzamiento de una nueva campaña o promoción con el fin de crear sinergias entre áreas, procurando el menor impacto en los ratios de cobranzas.
- c) Gestión de agencias: coordina directamente con las agencias de cobranza, proveedores cruciales del proceso. Así, para asegurar el óptimo funcionamiento de éstas, realiza visitas periódicas y evaluación de sus procesos mediante el seguimiento a las respuestas de gestión. Esta área es la responsable de asegurar el

envío de información diaria a fin de que las agencias puedan definir sus estrategias internas de cobranza.

ÁREAS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

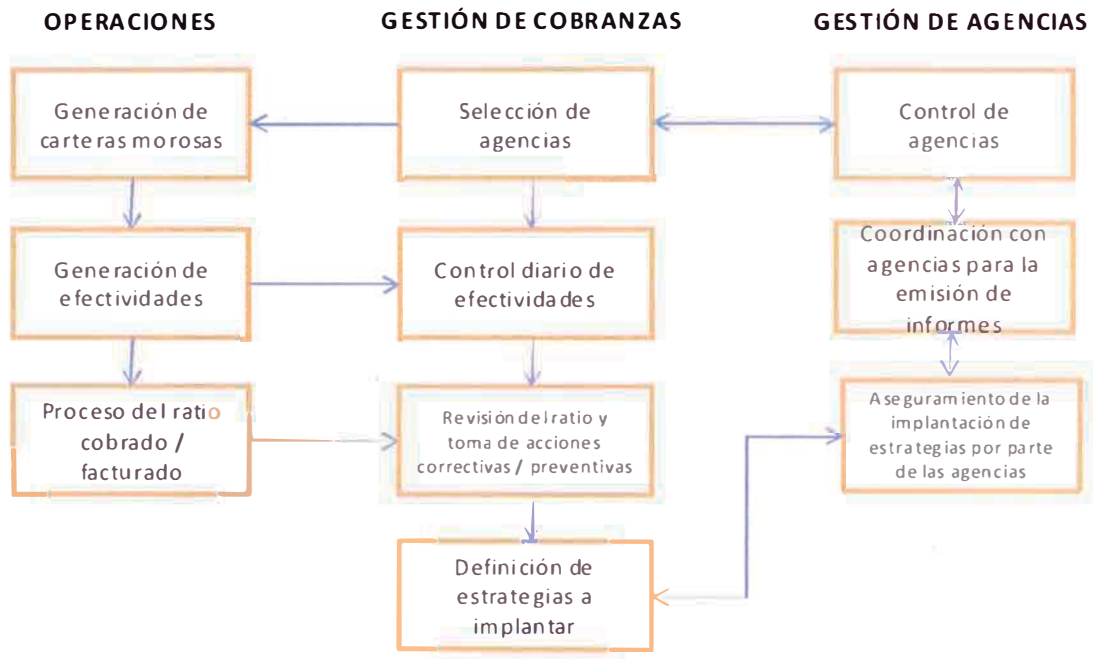


Gráfico 2.3: Áreas clave para la gestión de cobranzas
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La comercialización de multiproductos en nuestro país conocidos como dúos y tríos ocasionó el lanzamiento de una campaña agresiva de ventas la cual trajo consigo una serie de problemas comerciales que, dado el reducido tiempo de implementación, significó un reto empresarial de rápida respuesta. Si bien en un inicio las barreras de entrada permitieron que los ratios de cobranza no sufrieran mayor impacto, se ha percibido ligeros decrementos que invitan a una reflexión del cómo se hacen las cosas y la posibilidad de mejorar los procesos.

Dada esta problemática se decidió evaluar la situación actual del proceso de cobranzas para tríos y dúos analizando la posibilidad de redefinir las estrategias con la finalidad de anticiparnos a una posible baja en los ratios de cobranza.

Situación actual del proceso de cobranzas de multiproductos (dúos y tríos)

El proceso actual para la gestión de multiproductos es en la actualidad el mismo que se viene aplicando para el resto de productos de la empresa lo

cual, si bien permite establecer una rápida respuesta mediante el uso de los procesos y criterios establecidos, no permite aplicar una estrategia que permita entender las expectativas de los clientes respecto a la cobranza de sus recibos. Si bien existen canales de atención de clientes donde se reciben básicamente reclamos y pedidos de venta, estos no permiten conocer más a fondo la idea de los clientes respecto a la forma como se les viene cobrando. En la siguiente tabla se resume las principales deficiencias del proceso actual de cobranzas para este grupo de clientes:

Gestión actual	Deficiencias
La gestión actual no contempla una diferenciación entre los clientes regulares y los clientes de alto valor, como son los dúos y tríos.	No es posible aplicar estrategias diferenciadas basadas en un trato particular que permita entender a fondo la razón o motivo del no pago.
Está basada en la presión por el pago mediante cortes de servicio, envío de grabaciones, cartas y notificaciones de cobranza, etc.	No utiliza "herramientas creativas" que permitan vender la idea de lo provechoso que es pagar a tiempo.
Es aplicada, en términos generales, para todos los negocios de la empresa y por ende el esquema de gestión está arraigado en los analistas.	Promueve una carencia de deseos de innovación y replanteamiento de las ideas prefijadas, obstaculizando alcanzar el estado del arte del proceso.
No identifica procesos separados para los clientes de alto valor en los procesos críticos tales como débito automático, selección de canales de recaudación y otros.	Dificultad para el establecimiento de campañas y procesos específicos para un grupo importante de clientes.
Datos clave de la gestión como respuestas de los clientes, problemáticas, etc se tratan como un conjunto general de la gestión residencial.	Cuesta mucho obtener indicadores para grupos diferenciados de clientes.

Tabla 3.1: Características y deficiencias del proceso actual de cobranzas de multiproductos

Fuente: Elaboración propia

Identificación del problema

Para la identificación de los problemas más críticos sobre los cuales la alternativa de solución estará enfocada se utilizarán herramientas de gestión y calidad como:

Ranking de factores, histogramas, diagrama causa-efecto, los mismos que detallamos a continuación:

Ranking de factores

Es una técnica de evaluación subjetiva que nos permitirá seleccionar la criticidad de un conjunto de problemas elegidos con prioridad para nuestro caso de estudio. Este análisis se presenta en la siguiente tabla:

Área de cobranzas							
Nro.	Problemas identificados	Peso	Impactos			Puntuación Total	Prioridad
			Económico	Imagen	Recurrancia		
1	Disminución del ratio cobrado/facturado para la cobranza de multiproductos.	45%	5	1	2	3.60	1
2	Incremento de pedidos de bajas.	25%	4	3	2	2.25	2
3	Deuda remanente en la empresa de TV paga por migraciones a multiproductos.	30%	3	5	4	3.60	1
Total		100%					

Puntuación	1	2	3	4	5
Impacto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Tabla 3.2: Ranking de factores para la selección de problemas del proceso actual de cobranzas de multiproductos
Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de calidad usadas nos permiten determinar la importancia de los problemas identificados en las cobranzas de la empresa. De esta forma nos focalizaremos en los dos más importantes (problemas número 1 y 2) determinando las causas y soluciones a las mismas.

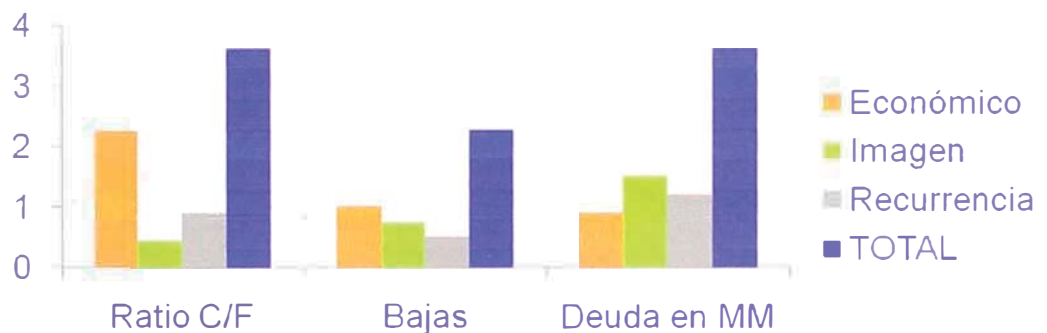


Gráfico 3.1: Histograma de criticidad para los principales problemas del estudio

Fuente: Elaboración propia

Diagrama causa-efecto

Para identificar las posibles causas que originan estos dos problemas de gran criticidad utilizaremos los diagramas de causa-efecto los mismos que son de amplio uso y gran utilidad para la identificación de problemas como sigue:

Problema crítico n°1: disminución del ratio cobrado/facturado

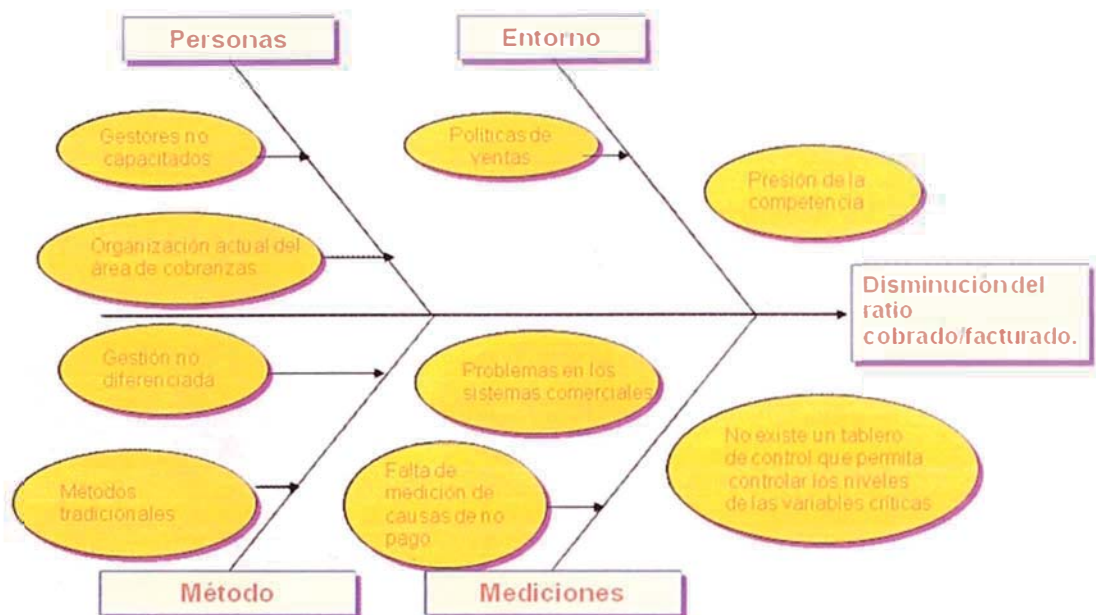


Gráfico 3.1: Diagrama causa-efecto para el problema "Disminución del ratio cobrado/facturado"

Fuente: Elaboración propia

Problema crítico n°2: deuda remanente en la empresa de TV paga.

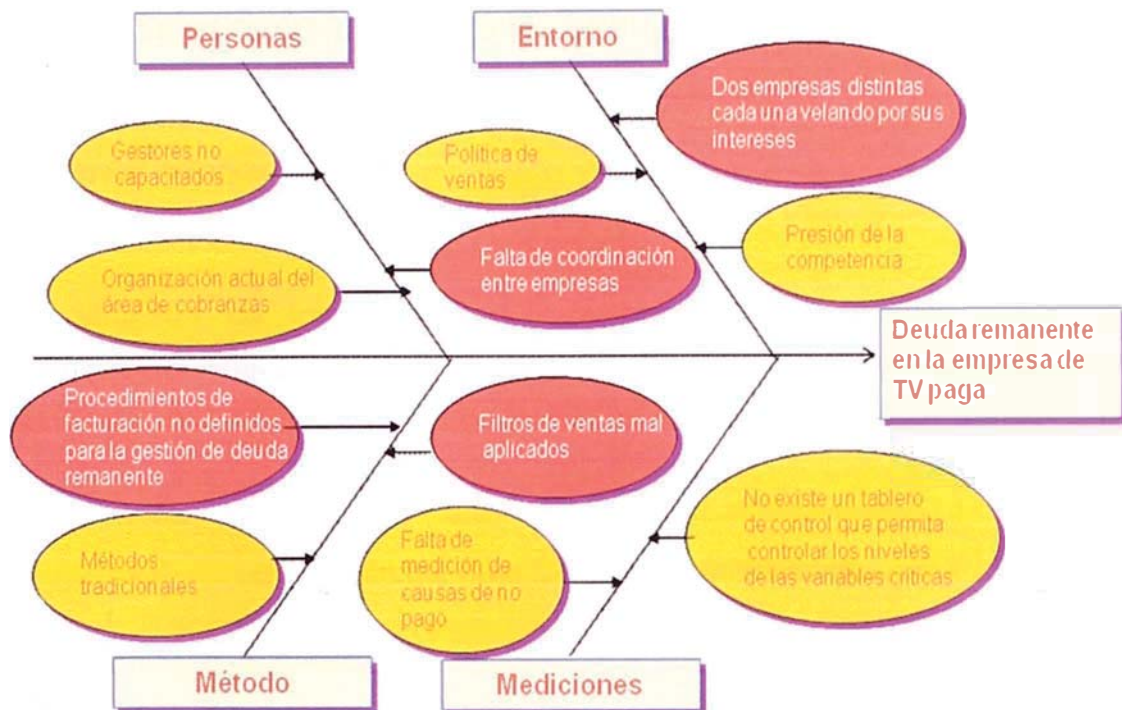


Gráfico 3.2: Diagrama causa-efecto para el problema "Deuda remanente en la empresa de TV paga"
Fuente: Elaboración propia

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La situación actual del proceso de cobranzas así como la problemática expuesta en la tabla 3.1 permite plantear dos alternativas de solución:

- Aplicar el proceso de cobranzas actual identificando los casos particulares y brindando solución a las problemáticas de clientes multiproductos.
- Diseñar e implementar un proceso especial de cobranzas que permita mantener los ratios de cobrado/facturado identificando las posibles causas de morosidad.

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para la selección de una de las alternativas de solución se tomó en cuenta los siguientes criterios:

1-Evaluación de los indicadores de cobranza: el proceso actual de cobranzas mostraba una ligera disminución, no obstante los cambios y mejoras puntuales aplicadas. El siguiente gráfico muestra una tendencia similar a la presentada para el grupo de clientes del estudio:

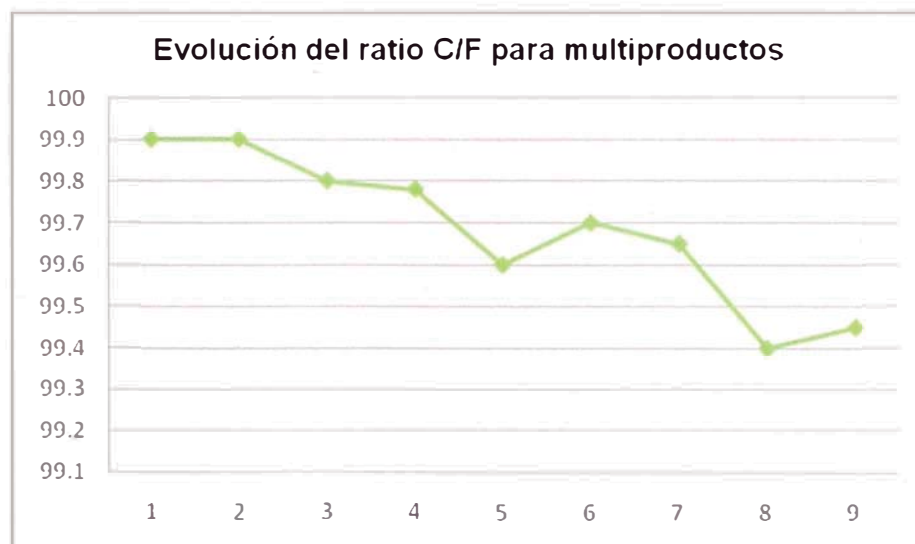


Gráfico 3.3: Evolución del ratio C/F para multiproductos (últimos 9 meses)

Fuente: Elaboración propia

2-Evaluación de los principales problemas: el procedimiento de análisis de problemas y de causa-efecto permitió evaluar las causas así como la solución a las mismas. Los resultados del análisis se muestran a continuación.

Problema: Disminución del ratio cobrado/facturado.

Factor	Causa	Solución
Personas	Gestores no capacitados	Programa de capacitación enfocado a determinar las causas reales del no pago.
	Organización actual del área de cobranzas	Propuesta de creación de un equipo funcional que se encargue de monitorear la cobranza.
Entorno	Política de ventas	Desarrollo de un plan de acción en conjunto con el área de ventas que permita exponer las principales dificultades de las cobranzas.
	Presión de la competencia	Creación de servicios de cobranza que permitan acercarnos más al cliente resolviendo en primera línea sus problemas.
Método	Gestión no diferenciada	Implementación de una gestión de cobranzas especial que sea en un inicio más comercial que de cobranzas, resolviendo cualquier problema de facturación, averías, ventas, etc.
	Métodos tradicionales	Desarrollo e implementación de métodos digitales de cobranzas como el envío de correos, semáforo en la factura, promociones comerciales para buenos clientes, etc.
	Problemas en los sistemas comerciales	El área de sistemas ya está resolviendo las inconsistencias, por lo que el área de cobranzas deberá participar más activamente en ellas.
Mediciones	Falta de medición de causas del no pago	Establecimiento de indicadores.
	Falta de un tablero de control que permita controlar los niveles de las variables críticas	Elaboración y actualización mensual de un tablero de control que permita medir la evolución de las cobranzas para clientes multiproductos.

Tabla 3.3: Factores, causas y soluciones para el problema “Disminución del ratio cobrado/facturado”

Fuente: Elaboración propia

Problema: Deuda remanente en la empresa de TV paga

Factor	Causa	Solución
Personas	Falta de coordinación entre empresas	Se propuso la realización de un comité semanal que permita resolver los problemas detectados.
Entorno	Dos empresas distintas cada una velando por sus intereses.	La alta dirección es consciente de esta problemática por lo que se presentan informes quincenales que permitan la resolución rápida por problemas entre empresas.
Método	Procedimientos de facturación no definidos para la gestión de deuda remanente	Se recomienda acondicionar los sistemas de para la compra / traslado de deuda de la empresa de TV paga a fin de que la deuda futura de este tipo se pueda cobrar en el nuevo recibo trío /dúo.
	Filtros de ventas mal aplicados	Se recomienda afianzar los filtros para clientes que tengan más de una factura vencida en la empresa de TV paga y quieran migrar a multiproductos.

Tabla 3.4: Factores, causas y soluciones para el problema “Deuda remanente en la empresa de TV paga”

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, y luego de analizar el conjunto de soluciones necesarias de implantar a fin de remediar y prevenir una disminución en los ratios de cobranza de los clientes de mayor valor para la empresa se decidió optar por la segunda alternativa de solución:

“Diseñar e implementar un proceso especial de cobranzas que permita mantener los ratios de cobrado/facturado identificando las posibles causas de morosidad”.

PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

El plan de acción para desarrollar la solución planteada se detalla en el cronograma adjunto en el anexo nº 2.

Las principales aristas consideradas en el plan de acción para la implementación del nuevo modelo de cobranzas consideran:

- Implantación de una gestión preventiva: mediante la segmentación de clientes y análisis del comportamiento de pago.
- Uso de medios digitales para la cobranza: en épocas donde la economía digital es una realidad inminente se hace mandatorio llegar al cliente a través de medios más flexibles que puedan romper las barreras de la distancia y de la ubicuidad por lo que el modelo considera el uso de envío de mails, mensajes de texto y otros que permitan comunicarnos con nuestros clientes. Si bien el motivo principal será recordarle su compromiso con la empresa, también permitirá comunicar las promociones y premios por puntualidad.
- Nueva gestión de llamadas y mensajes emergentes en la TV: se replantearán los speechs actuales de cobranza manejándose un tenor más enfocado en las necesidades del cliente tratando de resolver los problemas con el servicio antes de exigir el pago de la deuda.
- Avisos y esquelas en el recibo: una forma de fidelizar a nuestros clientes es premiándolo y reconociendo su puntualidad en el pago de sus recibos. Para ello se implantarán semáforos en el recibo a especie de señal de alarma. Así, para aquellos recibos “en verde” se incluirán descuentos y promociones en conjunto con las principales empresas del mercado lo que permitirá ofrecerle un valor agregado a nuestros abonados y darle una razón más para el pago

puntual del servicio. Esta herramienta permitirá, asimismo, incentivar la afiliación al débito automático.



Gráfico 3.4: Planes de acción para desarrollar la solución planteada

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Dado a que el presente análisis estratégico pretende fortalecer los aspectos de gestión cualitativos, las mejoras cuantitativas esperadas podrán ser medidas una vez las acciones de este plan estén implementadas y la nueva gestión propuesta establecida en su totalidad. Es por ello que en este capítulo detallaremos los aspectos que se esperan mejorar y que tendrán mayor incidencia en los indicadores de cobranzas a nivel cualitativo.

Aspecto de mejora	Condición actual	Condición esperada	Cuestiones a resolver
Experiencia del cliente	Si bien no existen reclamos masivos asociados a la cobranza, se perciben muchas deficiencias en el conocimiento que los gestores tienen sobre el producto.	Los gestores de cobranza deben conocer perfectamente el producto cuyas rentas están cobrando.	<ul style="list-style-type: none"> *¿Cómo es la experiencia actual de nuestros clientes respecto a la cobranza de multiproductos? *¿Por qué algún cliente, supuestamente de alto valor, dejaría de requerir nuestros servicios? *¿Qué podemos hacer para fidelizar al cliente?

Ratios de cobranza	Los ratios de cobranza han presentado leves disminuciones en los últimos meses, lo cual es señal de alerta.	Incremento del cobrado/facturado y determinando las causas de mejora.	<p>*¿En cuánto se espera que se incrementen los ratios de cobranza?</p> <p>*¿Es posible sub segmentar a este grupo de clientes y medir variaciones por subsegmento?</p> <p>*¿Cuál es la disminución tolerable en los ratios?</p> <p>*¿Es consciente el área de ventas que campañas más agresivas de ventas pueden impactar al ratio de cobranzas en un tanto por ciento?</p>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 4.1: "Aspectos de mejora generales de la gestión de cobranzas".
Fuente: Elaboración propia

Ambos aspectos de mejora pretenden solucionar los dos problemas críticos identificados en el capítulo 2.

INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ESPERADA

La situación esperada luego de la aplicación del nuevo modelo planteado en el acápite anterior involucra una nueva realidad para la gestión de cobranzas de los clientes de alto valor fundamentada en dos pilares:

1. Intensidad de comunicación: gracias al uso de medios de comunicación más creativos con nuestros clientes.
2. Gestión basada en modelos y reglas de actuación: mediante la unificación de los *speechs* (oraciones parametrizadas) de cobranza, modelos de carta diferenciando tipos de clientes y segmentos. Asimismo una segunda fase considera las sinergias que se puedan establecer con otras operadoras.

Nuevo Modelo de Agencias – Innovación en el Trato con el Cliente



Gráfico 4.1: Situación esperada – Innovación trato con el cliente
Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DE SOLUCIÓN PLANTEADA

Gestión Normal	Nueva Gestión
No se identifican problemas específicos de no pago.	Se identificará la problemática del cliente lo cual permitirá ofrecer financiamientos si se debe a problemas económicos o una solución rápida y eficaz de ser otra la razón.
No se cuenta con indicadores específicos para la medición del comportamiento de clientes de alto valor.	Esta situación se revertirá lo cual permitirá anticipar comportamientos negativos en el recupero del facturado.
No se realiza ningún tipo de incentivo para buenos pagadores.	Se ofrecerán descuentos y promociones para aquellos que muestren un buen comportamiento de pago.
No se hace uso de los medios digitales.	Se plantea el uso de correos (<i>mailing</i>) para el aviso y gestión de cobranza así como la personalización de avisos al televisor.
No se toma en cuenta la deuda remanente en otras empresas.	Se hará mayor uso de información de deuda en otras empresas del grupo.
Se realiza poco benchmarking de cobranza entre otras operadoras de Latinoamérica.	La propuesta incluye el estudio de métodos de cobranza en otros países. Por ejemplo Brasil cuenta con un área de riesgo dedicada al estudio del comportamiento de pago.

Tabla 4.2: "Aspectos de mejora generales de la gestión de cobranzas".
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La eficiencia de la Implementación de un sistema de cobranza depende principalmente del grado de compromiso que adquiera cada persona involucrada en los procesos y responsabilidades del servicio; tanto solo bastará con que una persona que tenga trato directo con el cliente no cumpla cabalmente su función para que la percepción de este sobre los servicios de la empresa sea negativa.
- Las herramientas de calidad son muy útiles para la identificación de problemas, si bien muchas empresas cuentan con certificaciones tipo ISO, se puede correr el riesgo de caer en el error de pensar que tener un sistema de calidad sólo implica tener más papeleo que indicadores así como acciones de control y mejora continua.

RECOMENDACIONES

- Para el caso de estudio se recomienda la implementación de indicadores y tableros de control que permitan medir las variaciones a tiempo pues muchas veces una respuesta tardía es una respuesta ineficiente.

- Es necesario que todo el personal involucrado sea consciente de las ventajas que trae consigo la implementación de un nuevo proceso pues resulta muchas veces difícil romper el *status quo*, sin embargo los nuevos retos impulsan el cambio y ante ello la innovación es la mejor arma.
- Desarrollar evaluaciones periódicas al personal de las agencias de cobranza pues ellos son en última instancia las personas que tienen contacto directo con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 2006.
- Memoria anual 2007, empresa de estudio.
- Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2007, empresa de estudio.
- Project Management Institute, Project Management Book Of Knowledge, versión 2004.
- Material del curso PTAC XV "Sistema de Calidad".
- Universidad nacional de Colombia: [http:// www.virtual.unal.edu.co /cursos /sedes / manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm)
- Centro de investigación e Innovación en Telecomunicaciones: <http://www.cinit.org.mx/articulo.php?idArticulo=32>

GLOSARIO

Cobranza: acción y efecto de cobrar. Para una empresa de servicios, proceso subsiguiente al de facturación. Permite la obtención de ingresos producto de las ventas.

Ciclo de facturación: período de facturación de los servicios de la empresa. En caso la empresa tenga un gran número de clientes, es recomendable el establecimiento de más de un ciclo de facturación mensual pues permite un mejor y más rápido procesamiento de información.

PCD: provisión de cobranza dudosa, es un valor que se obtiene restando la cobranza de un mes específico durante los 4 meses posteriores al vencimiento de la misma del importe facturado en dicho mes. Permite controlar la gestión así como la gestión de devolución por parte de la Sunat del I.G.V. facturado en el recibo cíclico.

Ratio cobrado/facturado: es uno de los principales ratios de la gestión de cobranza. Permite medir mes a mes cuanto de lo facturado ha sido cobrado.

Cartera morosa: conjunto de clientes con deuda vencida a una fecha específica reunidos en una base de datos.

Convergencia tecnológica: se refiere a la integración, dentro de un mismo dispositivo de telecomunicaciones, de tecnologías inicialmente identificadas con servicios específicos. Las tecnologías de las computadoras, los televisores, los

aparatos telefónicos y las redes de datos se combinan para ofrecer dispositivos multimedia capaces de identificar y procesar señales asociadas a distintos servicios de telecomunicaciones. En este sentido el tránsito de las tecnologías analógicas hacia las digitales ha favorecido este proceso de integración tecnológica.

Multiproducto: producto que incluye más de un servicio permitiendo la facturación conjunta de los servicios como tratándose de un paquete de productos, permitiendo la generación de descuentos con el respectivo ahorro a los clientes. Constituye un primer paso para la convergencia.

Entre las ventajas que ofrece tenemos:

- Servicios diversos facturados en un solo recibo.
- Trato con un solo proveedor de servicios de telecomunicaciones.
- Posibilidad de ofrecimiento de descuentos a los clientes.
- Integración de múltiples servicios en un número reducido de dispositivos de comunicación.
- Facilidad para integrar nuevos servicios y tecnologías dentro de la misma plataforma de comunicaciones.

ARPU: El ARPU (acrónimo de Average Revenue Per User, ingresos medios por usuario) es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un periodo de tiempo, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el periodo de tiempo, por el total de usuarios activos de la empresa.

Pueden calcularse ARPU para diferentes periodos de tiempo y/o diferentes segmentos de mercado de la empresa, por ejemplo: ARPU prepago mensual, ARPU contrato empresa semanal.

Puede aplicarse a cualquier empresa de servicios, pero es particularmente usada en el sector de las telecomunicaciones, fundamentalmente en la telefonía móvil, puesto que ayuda a valorar la empresa teniendo en cuenta no sólo su número de usuarios totales, sino también la "calidad" de éstos: si aportan dinero a la compañía o no, y en qué cantidad lo hacen. Tengamos en cuenta que es común que las empresas de telefonía móvil tengan gran cantidad de usuarios que apenas aportan ingresos, puesto que sólo emplean sus teléfonos para recibir llamadas. Así, un ARPU alto indica gran cantidad de usuarios que realizan gasto, y viceversa.

El ARPU es un indicador fundamental como elemento en la toma de decisiones, especialmente las comerciales para adoptar estrategias que coadyuven en la optimización de recursos y la rentabilidad de la compañía, es decir que es un buen indicador del rumbo que debe seguir la compañía, y nos indica donde realizar los ajustes necesarios.

ANEXOS

Anexo nº1

Objetivos de Calidad de Cobranzas

- **Ratio Recuperado vs. Facturado:** Se ha fijado como objetivo del SGC, alcanzar una meta mayor o igual a los 96.9 puntos porcentuales.

Fórmula:

$\% (\text{Cobranza} / \text{Facturación}) \text{ al } 4\text{to. Mes}$

- **Churn de Bajas por Deuda:** Se ha establecido un índice mensual no mayor a 0.35%.

Fórmula:

$\text{Bajas del Mes} / \text{Planta Media} < 0.38\%$

$\text{Planta Media} = (\text{Planta mes anterior} + \text{Planta mes actual}) / 2$

- **Período medio de cobro:** Se ha establecido un índice no mayor a los 52 días.

Fórmula:

$(\text{Saldo Total} - \text{Previsión}) / \text{Ingresos} \times (30n) \text{ días} < 52 \text{ días.}$

$n = \# \text{ meses del año.}$

- **Costo Medio de Recaudación y Cobranza:** Se ha establecido un índice no mayor a 0.92 soles por Recibo.

Fórmula:

$(\text{Ppto. Ejecutado de Cortes y Reconexiones}) / \text{número de clientes} < \text{S/. } 0.92 / \text{Recibo}$

- **Provisión de Cobranza Dudosa:** Se ha establecido un índice no mayor a 50 MM de soles incrementales en un año.

Fórmula:
Provisión de Cobranza Dudosa Incremental Acumulada - Anual < S/.
50 MM

Anexo nº2

Cronograma de implantación del nuevo modelo de cobranzas

Dirección de Facturación y Cobranzas
Gestión de Cobranzas Premium

Implantación del Modelo de Gestión de Cobranzas Premium

