

PLAN DE MARKETING PARA RETENCION DE CLIENTES UNE CARTAGENA

***ANGELICA MARIA RANGEL CANTILLO
MIGUEL ANGEL BUENDIA PUELLO***

***UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2009***

PLAN DE MARKETING PARA RETENCION DE CLIENTES UNE CARTAGENA

***ANGELICA MARIA RANGEL CANTILLO
MIGUEL ANGEL BUENDIA PUELLO***

**Trabajo presentado para obtener título de Especialista en
Gerencia de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2009
TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN	
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN	5
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	5
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	6
2.2.1. Competencia	11
2.2.2. Estudio de Mercado	15
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
4. ANÁLISIS DOFA	24
4.1. CUESTIONES DE ANÁLISIS	25
5. OBJETIVOS DE MARKETING	26
6. MARKETING ESTRATÉGICO	27
6.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	28
6.1.2. Estrategia de marca	28
6.1.3. Estrategia de producto	28
6.1.4. Estrategia de promoción	29
6.1.5. Estrategia de precio	30
7. PROGRAMAS DE ACCION	31
7.1. DETALLE DE LA ESTRATEGIA	32
7.2. PLANES DE CONTROL	37
7.3. PLAN DE CONTINGENCIA	39
8. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
9. PRESUPUESTO	44
10. CRONOGRAMA	45
11. RECOMENDACIONES	46
12. ANEXOS	48

1. RESUMEN EJECUTIVO

Teniendo en cuenta los niveles actuales de retiros de clientes en la ciudad de Cartagena, los cuales se dan en un 80% por falta de pago y solo en un 20% restante por factores como: fallas técnicas, fallas en el servicio, traslados y competencia. Se diseñó un modelo de retención, buscando así lograr relaciones más duraderas y sólidas en el tiempo entre la empresa y sus clientes.

Por lo anterior se tomó como objeto de estudio, la situación actual que se presenta referente al número de retiros de clientes que tiene la compañía en la ciudad de Cartagena, con el fin de plantear una posible solución ante esta problemática. Para esto recurrimos a la información histórica con que cuenta la compañía (retiros en el último semestre del año), así como también a la implementación de una encuesta telefónica realizada a una muestra de 200 clientes, buscando identificar cuáles son las principales causas de deserción.

Dicho modelo de retención, se constituye como un mecanismo para la conservación de los clientes actuales, prolongando así su permanencia dentro de la compañía. El cual consta de tres fases principales (proactivo, reactivo y posterior) las cuales a su vez contemplan diferentes alternativas y soluciones, diseñadas con el fin de lograr que los clientes desistan de su intención de retiro. Dichas soluciones contemplan la implementación de un sistema de resarcimientos por fallas técnicas y problemas en el servicio, así como también meses gratis, exenciones de pago, descuentos en tarifas, cargos fijos y financiaciones para los casos en que se evidencien problemas económicos por parte del cliente. Todo esto con el fin de consolidar a UNE como empresa líder en el sector de telecomunicaciones en la ciudad de Cartagena.

Por otra parte, se diseñó un plan de contingencia, el cual comenzaría a ejecutarse una vez finalice el Plan de Retención de clientes (8 meses), en caso tal que los resultados de éste último no hayan sido los esperados. Con el fin de incentivar a través de estrategias de cobros la cancelación de las cuentas pendientes de los clientes vigentes y retirados y evitar así su deserción de la empresa, se pensó en un modelo enfocado a los clientes internos y externos de la compañía, donde se incentivara a aumentar la recuperación de cartera al tiempo que se premiara a todos aquellos clientes que tengan un buen historial de pagos “buenos pagadores” en ambos casos se estarían entregando diferentes reconocimientos e incentivos.

2. ANALISIS PESTE

2.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO

La principal actividad económica de Cartagena históricamente ha sido la actividad portuaria y el turismo.

A mediados de estos años y a raíz de la expansión comercial y debido al crecimiento de la población, han surgido otros sectores productivos como la construcción. Pero como las necesidades son variables y el entorno cambiante, incursiona en el mercado el sector industrial, de servicios y comercial.

En los últimos años la economía de Cartagena ha sido en muchos aspectos la más dinámica de Colombia. En varios renglones económicos ella ocupa una posición privilegiada.

Por ejemplo, en el período 2000-2008, entre las seis principales ciudades colombianas, donde hubo un mayor crecimiento promedio anual de los metros aprobados para construcción fue en Cartagena, con una tasa de 45,2%.

A lo anterior hay que agregarle que, de acuerdo al valor de las exportaciones, Cartagena es el primer puerto del país. En el 2007 y 2008, por su zona aduanera salió el 42% de las exportaciones. Para las importaciones, medidas en valor, Cartagena es el principal puerto nacional, muy por encima de Buenaventura.

Como si todas las anteriores fortalezas económicas no fueran suficientes, hay que mencionar que Cartagena es también la principal ciudad turística de Colombia, tanto en visitantes nacionales como extranjeros. En este campo, cuenta con la ventaja de la imponente arquitectura. También se favorece por su ubicación privilegiada en una de las mejores bahías de América.

En contraste con los positivos avances de la economía cartagenera, los indicadores sociales de la ciudad se encuentran entre los peores del país. Por ejemplo, la mortalidad infantil para los menores de un año es de 24,4 por cada mil nacidos vivos, la cual está 25,8% por encima del promedio nacional. Los niveles de pobreza que se encuentran en la zona de la ciudad localizada en torno a la Ciénaga de la Virgen están entre los más altos de cualquier ciudad colombiana. En estos barrios, la pobreza fluctúa entre el 45 y el 78%. Lo que obliga a la mayoría de habitantes a “sobrevivir” en el día a día.

2.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA

En Cartagena UNE tiene una cobertura del 70% en todo el territorio comprendido entre Cartagena Y Turbaco, prestando hoy los servicios de televisión por cable, Internet y telefonía fija local a más de 50.000 clientes.

En su infraestructura, cuenta con la red híbrida de fibra óptica y cable coaxial mas avanzada de la costa norte colombiana. Gracias a sus más recientes inversiones hoy tienen una moderna red que permite la prestación de servicios de televisión por suscripción, transmisión de datos y acceso a Internet de alta velocidad. La red de servicios, estructurada en núcleo, distribución y acceso, sirve a un gran número de casas gracias a ocho nodos ópticos localizados en sectores estratégicos de la ciudad de Cartagena de Indias y en el municipio de Turbaco.

Respecto a su actual situación de retiros de clientes, nuestro actual objeto de estudio, cabe destacar en el mismo orden de preponderancia que ha primado durante los últimos seis meses causas como, la falta de dinero, motivos personales y dificultades con el servicio, así como también cambio de ciudad y domicilio entre otras, situaciones que aunque muy comunes un una empresa prestadora de servicios, vemos que son las principales causales de los últimos 3.725 retiros. Una cifra completamente alarmante ante una situación que no da espera y que invita a generar cambios definitivos en el actual modelo de negocio, incluyendo la implementación de mecanismos de control y prevención de estos hechos.

COSTAVISIÓN, fue a lo largo de su historia una empresa con bastante tradición en la ciudad, muy bien reconocida por todos sus clientes y en general por el pueblo Cartagenero y que ahora con la entrada de UNE ha incrementando aun mas las expectativas de las personas por los beneficios, los nuevos productos y servicios que esta nueva marca trae consigo, detectando una fuerte necesidad hacia un cambio. Las personas están deseosas de poder tener mas alternativas, de contar con un una nueva oferta que les permitan suplir sus necesidades de comunicación, sobre todo en el servicio telefonía, el cual es hasta el momento el que presenta mayores índices de no conformidades, principalmente por sus costos con relación a los operadores actuales.

UNE tiene una excelente oportunidad que debe aprovechar, un mercado que esta expectante de la nueva oferta y sobre todo de incursión de una nueva empresa, que goza de un muy buen nombre,

totalmente posicionado, lo que garantiza una ventaja competitiva inminente ante la actual demanda en la ciudad.

Ahora bien sucede que toda esta entrada de la nueva marca y la nueva oferta ha creado cierto grado de traumatismo en el servicio, ya que algunos de los procesos que soportan directamente la operación diaria no se encuentran totalmente afinados, dimensionados y listos para responder de una manera oportuna los requerimientos de los clientes, al tiempo que se incumplen con las promesas de servicios, estos hechos se ven principalmente reflejados en los problemas de la facturación y recaudos de los pagos, hecho que ha conllevado en estos últimos tiempos a un congestionamiento masivo de las oficinas y centros de atención y por supuesto un desmejoramiento en los indicadores de recaudo y cartera.

Sin embargo los actuales niveles de deserción de clientes se deben a orígenes un poco más complejos heredados de algunos de los procesos implementados por parte de la antigua empresa. En resumen los clientes se retiran principalmente por dos causas:

- **Por no pago: 80 %**

- **Por solicitud (competencia, traslados, servicios, motivos económicos): 20%**

Dado el actual sistema de cobro anticipado y la acostumbrada cultura de pago de la ciudad, la cual vemos reflejada en su cartera actual, que asciende a mas de \$3.800 millones de pesos, donde mas de 57% se encuentra contenida en una altura de mayor a los 120 días.

Estas cifras nos invita a hacer entonces dos exámenes minuciosos y detallados de la situación, uno a nivel interno de la compañía donde podemos apreciar que la falta de procesos muy bien definidos así como también la falta de previsión para afrontar los inconvenientes propios del actual proceso de cambio y migración, la ausencia de un sistema de financiación que permita al clientes diferir el valor de sus deudas y los escasos incentivos económicos hacen que los clientes dejen de realizar sus pagos a tiempo.

Por otra parte nos muestran claramente la actual situación económica que afronta la ciudad, teniendo en cuenta que mucho de sus habitantes luchan diariamente por sobrevivir y conseguir su “día a día” lo que nos invita a acomodar la actual oferta de la empresa a los clientes y no en sentido contrario.

Por lo anterior se hace imprescindible la creación de un plan de retenciones que logre la conservación y fidelización de los clientes, por medio de una serie de incentivos, estímulos y alternativas que nos permitirán la creación de lazos sólidos y duraderos en el tiempo con nuestros clientes, así como también el posicionamiento definitivo de la marca en el mercado local.

Actualmente se prestan Cartagena los siguientes servicios:

TELEVISIÓN: Con una programación enfocada al entretenimiento, la diversión y la cultura, con una oferta variada de canales y géneros televisivos para todos los gustos. Son 80 canales de programación para el entretenimiento de toda la familia.

INTERNET BANDA ANCHA: Con planes, que cuentan con mayor velocidad en Banda Ancha. Nuevos planes que van desde 1 Mega (1.000K) con una excelente tarifa.

TELEFONÍA ILIMITADA: Con la posibilidad de hablar ilimitadamente, con un cargo fijo mensual, mensajes de voz y fax en su correo electrónico (Mensajería unificada), Softphone Móvil: se requiere un ancho de banda superior a 200K para poder descargar el aplicativo y utilizar el servicio, Y administrar todos los servicios de la telefonía a través de Internet (Autogestión vía Web)

El servicio también incluye:

- Llamada en espera
- Identificador de llamadas
- Programador de despertador
- Marcación abreviada
- Programación de desvíos
- Código Secreto
- Recepción de llamadas desde Móviles Tigo

MEGA UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A E.S.P

Al 2011 ser la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia y emergentemente sirviendo la comunidad de la diáspora latinoamericana en USA y España, con ingresos por ventas equivalentes a US\$m 1.185, con un crecimiento de 3% interanual, por Encima de la industria y mantenimiento un margen de EBITDA del 37%

Atendiendo a los imperativos estratégicos definidos por EPM, el primero de agosto de 2007 se produce la integración operativa, comercial y organizacional con Orbitel y parte del patrimonio escindido de Emtelco, empresas 100% propiedad de UNE. Para continuar con el proceso consolidación nacional, UNE compra el porcentaje de participación que le hacia falta para ser dueños 100% de Emtelsa en Manizales, adquiere las cableras Promisión de Bucaramanga y Costavisión de Cartagena e integra comercialmente las filiales de telecomunicaciones.

CADENA DE VALOR


ACTIVIDADES DE APOYO						
						
Planeación Estratégica - Administrativas						
Contabilidad		Recaudos				
Recursos Humanos		Asesoría Jurídica				
Facturación						
Crédito y Cartera						
ACTIVIDADES PRIMARIAS						
TIC		Cortes y Suspensiones	Gestión Comercial			
Tecnología			Gestión de Marketing			
Análisis de Proyectos		Reparaciones	Personas y Hogares	Empresas (C2 Y C3)		
Estudios de factibilidad			Comercialización de Servicios			
Desarrollos		Arreglos e Instalaciones	Apoyo Post-venta			
Ingresos de Pedidos	Operaciones				Operaciones Comerciales	
Preagendamiento						
Agendamiento						
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios		

FIGURA 1 ¹

2.2.1 COMPETENCIA

¹ Elaborado por los autores del Plan: Angélica Rangel – Miguel Buendía

DIRECTV

Es el sistema de televisión satelital líder en el mundo, que ofrece más canales y una espectacular selección de programación que incluye películas, deportes, eventos exclusivos, noticias, programas infantiles, canales educativos y muchas alternativas más, dirigido principalmente a los estratos 5 y 6 del mercado actual, por ser un producto Premium.

La tecnología digital de vanguardia le brinda la nitidez de imagen y la pureza del audio con calidad inigualable, permite tener el control total del sistema para que interactuar directamente con el televisor.

Los planes y productos que actualmente ofrece son los siguientes:

DIRECTV PLUS: Permite decidir que película ver o programar, retroceder, hacer pausas, repetir y grabar.

DIRECTV HD: Es una avanzada tecnología digital, que permite al cliente tener la mejor experiencia de televisión en formato de alta definición (hasta 5 veces mejor definición, que la señal analógica)

DIRECTV PREPAGO: Donde se podrá disfrutar de la programación y el plan que elijas, sin cargos fijos mensuales.

TELEFONICA TELECOM

Telefónica Telecom presta hoy los servicios de telefonía fija local, con 2,6 millones de clientes; larga distancia nacional e internacional a través del 09 y el 009, con una participación del 60% de las llamadas; y servicios de Internet banda ancha y transmisión de datos soportados en una red de telecomunicaciones, que cuenta con una red de fibra óptica de más de 5.800 Kilómetro de longitud en todo el territorio nacional.

Gracias a la reciente inversión de aproximadamente \$368 millones de dólares (853.577 millones de pesos colombianos) hecha por Telefónica Internacional S.A. a Telefónica Telecom se ha logrado un mayor posicionamiento y repotencialización en su fuerza competitiva, esto luego y en gran medida a que en el pasado mes de abril de 2006 y luego de un proceso de subasta por el 50% más una acción, con el que telefónica adquirió el control y la gestión de la compañía.

Tal hecho, ha permitido mejorar la oferta de servicios a través de la experiencia y capacidad de Telefónica para desarrollar con una orientación mas comercial el negocio de telefonía fija a nivel regional y larga distancia a nivel internacional, de los cuales se tenía una fuerte curva de aprendizaje, tanto por lo que se refiere a la telefonía tradicional e igualmente al negocio de banda ancha.

Lo anterior le permite explorar nuevas oportunidades para la presentación de nuevos productos y servicios convergentes a todos los habitantes de Colombia, tal y como lo es el servicio de televisión satelital mercado en el que hace no mas de 4 años viene haciendo sus primeros pasos y de la cual a la fecha a podido obtener un aprendizaje importante.

TELMEX

Es una compañía con bastante trayectoria en el mercado de las telecomunicaciones en América Latina, aunque apenas este incursionando en el mercado Colombiano, con infraestructura y servicios

competitivos que les permiten tener presencia en diferentes países como lo son: México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Estados Unidos.

Actualmente en Colombia prestan los servicios de televisión, Internet banda ancha y voz. Recientemente han realizado fuertes inversiones para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando así una plataforma tecnológica 100% digital que opera una de las redes más avanzadas a nivel mundial con conexiones a más de 35 países, lo que les da una gran ventaja competitiva en el mercado internacional.

Durante el 2006 y el 2007 han realizado importantes inversiones para la adquisición de las mejores compañías de cable del país como TV Cable S.A, Superview, Cable Pacífico, Cablecentro y **Satelcaribe (en Cartagena)** con las que buscan su posicionamiento definitivo en el mercado Colombiano.

UNE - CARTAGENA FRENTE A SUS COMPETIDORES

Aunque UNE - COSTAVISION es una empresa que se encuentra posicionada en la ciudad de Cartagena proporcionando los servicios de televisión por cable, la incursión de Telefónica Telecom

y Telmex, en el mercado de la de Televisión Satelital, han impactado notablemente este mercado, a si mismo la inclusión de nuevos productos en su portafolio de servicios (dúos y tríos).

Las estrategias que más están siendo utilizadas por los competidores tienen que ver principalmente con lo que respecta a precios, ofertas, cobertura y el respaldo de una marca internacional, de grupos tan importantes como lo es Telefónica de España.

Si embargo, para algunos de sus competidores, sus principales puntos débiles son la falta de desarrollo tecnológico, falta de innovación y **orientación al cliente** y para otras la poca aceptación del cliente, caso concreto para UNE - COSTAVISION representa una de sus fortalezas.

Algunas empresas en la ciudad de Cartagena en los últimos tiempos han desarrollado una estrategia basada en el precio del producto más que en la calidad, generando una tendencia en el mercado a lo que se conoce como guerra de precio.

Productos Sustitutos:

Por la industria en la cual se desarrolla la empresa los productos en si no varían demasiado de una empresa prestataria a otra. La clave del segmento para la captación de los clientes estará dada por la calidad de los servicios que esta ofrece. Si bien hay empresas que utilizan como factor de posicionamiento el precio de los productos, no es esta la filosofía de **UNE** para captar nuevos mercados, por el contrario esta estrategia esta encaminada en convertirse para el cliente en un socio estratégico brindando productos y servicios de alta calidad, capaces de satisfacer sus necesidades de comunicación.

Amenaza de nuevos competidores:

Con la incursión de nuevas compañías en el mercado, la amenaza de nuevos competidores es latente en todo momento debido a que pueden captar mercado potencial. Tales como lo son Telefónica Telecom, Direc tv y Telmex, este último principalmente se destaca como su competencia más frontal a nivel nacional, sin embargo, en Cartagena Telefónica Telecom se destaca como su mas fuerte competidor, por ser una empresa consolidada en el mercado Nacional y local, lo que le brinda una notable ventaja, sobretodo en el tema de cobertura.

Barrera de ingreso:

El desconocimiento de una plaza diferente y atípica, de una empresa que por tradición se ha caracterizado por ser regional y que hasta ahora se enfrenta con el reto de expandirse a nuevos mercados. Por otra parte tenemos el tema de la disponibilidad técnica para cubrir la demanda en ciertos sectores específicos ya que las empresas que están incursionando al mercado han hecho grandes inversiones en estos aspectos como Tecnología y agresivas campañas publicitarias para superar la lealtad e imagen de marca.

Barrera de salida:

Los activos especializados que posee en el sector tienen un alto valor, tiene elevados costos fijos de salida como ser contratos laborales y además existen barreras legales.

2.2.2. ESTUDIO DE MERCADO

MERCADO

Talla

EPM Telecomunicaciones y las marcas que han ido integrando la empresa UNE, tienen un conocimiento del mercado y del consumidor colombiano, convirtiéndose así en una de sus principales ventajas competitivas, así como también la agilidad y el foco en el cliente. La columna vertebral de este mercado, gira alrededor de las tecnologías de información, en la convergencia de la informática y las telecomunicaciones, en el que se tiene que ser cada día más competitivos, con mayores accesos a la información, en este mercado cuyo valor supera los 2,5 billones de pesos.

UNE EPM Telecomunicaciones registró, en el primer trimestre de 2007, un importante crecimiento en su actividad financiera. Las utilidades netas ascendieron a \$55.451 millones, un 130% por encima de las presupuestadas para el período y un 45% más de la utilidad neta obtenida a marzo de 2006.

De igual manera, la empresa obtuvo ingresos netos totales por \$196.116 millones, correspondientes al 101% del presupuesto estimado para dicho período, y un 13% por encima de los ingresos del año

anterior. Este resultado se fundamenta en las nuevas estrategias comerciales, con las que UNE inició sus operaciones en julio de 2006, orientadas a la segmentación del mercado y al empaquetamiento de sus productos.

El Ebitda alcanzó un total de \$119.228 millones a marzo de 2007, superando el presupuesto estimado en un 23%, lo que representa un margen sobre los ingresos de 60,79%.

Potencial

El negocio de las telecomunicaciones en Colombia se encuentra replanteando sus estrategias. Es así como los servicios tradicionales parecen estar dando paso a los de valor agregado, por lo que se perciben rápidos crecimientos de los servicios asociados a Internet y a comunicaciones móviles. Desde la óptica de los operadores, la oferta parece empezar a orientarse hacia servicios convergentes en este tipo de tecnologías.

Hoy en día UNE se encuentra trabajando en un segmento de negocio muy competido y poco diferenciado en su oferta, principalmente por la naturaleza de los servicios que ofrece. Sin embargo el mercado de las telecomunicaciones sigue teniendo un alto potencial de crecimiento en el que la compañía tiene una posición destacada, la cual se encuentra asociada a su posicionamiento de marca y su good will, así como también al resultado de las anteriores gestiones realizadas por la competencia (Telefónica Telecom y Telmex) las cuales tienen hoy en día altos índices de no conformidades, principalmente por problemas de facturación, calidad en el servicio y los valores de las tarifas actuales.

Por otra parte están los factores macroeconómicos, la actual crisis económica que atraviesa el mundo entero y que hoy en día hace estragos en Colombia y en la ciudad de Cartagena, donde las personas están en búsqueda de otras alternativas de entretenimiento más económicas, como lo es la televisión y el Internet. Esto último se evidencia en el actual número de clientes con servicio de TV en la empresa, el cual representa el 72% de la base facturable.

Los resultados obtenidos en estos años han valido para ganar la confianza del mercado, como una de las principales compañías de servicios de telecomunicaciones en Colombia.

Se prevé que la empresa colombiana demandará principalmente en un futuro próximo, servicios

integrados de valor agregado sobre plataformas IP. Los hogares en estratos bajos se proyectan como clientes potenciales de los sistemas tradicionales de voz sobre redes de cobre mientras que los estratos medios y altos, se proyectan como clientes potenciales de servicios de banda ancha y más adelante, consumidores de paquetes de servicios (XDSL especialmente, con servicios de transmisión de voz y televisión).

PREFERENCIAS

Las preferencias del mercado actual, están condicionadas principalmente por la situación socioeconómica de la ciudad, la cual demanda la satisfacción de las necesidades básicas primarias y en ese orden las de comunicación y entretenimiento. Actualmente la empresa cuenta con 50.000 clientes aproximadamente, que tienen más de 65.000.

La integración de servicios de banda ancha, televisión, telefonía, movilidad, larga distancia y ahora televisión interactiva, serán la apuesta que la compañía estará realizando en el mediano plazo, para de esta manera lograr los objetivos planteados, en este momento se encuentra implementando una atractiva campaña denominada "Únete" la cual consiste en ofrecer a los clientes opciones de paquetes de servicios más completos y sencillos (un mega de velocidad, telefonía ilimitada y televisión interactiva), así como una combinación de ofertas. Para lograr un mayor aprovechamiento del mercado, al tiempo que incentiva y estimula la demanda los demás servicios que actualmente ofrece la empresa.

Segmentación:

UNE tiene dividido o segmentado su negocio principalmente en tres grandes grupos, los cuales comprenden empresas, personas y hogares, así como también el sector socioeconómico al cual pertenecen estos últimos. En la actualidad el mayor número de clientes se encuentran concertados principalmente en la ciudad de Cartagena en los estratos 2,3 y 4.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

POSICIONAMIENTO

UNE Cartagena ha adoptado una estrategia de marca basada en su buena imagen y el reconocimiento de la ciudad de Cartagena, lograda a través del tiempo que lleva vigente en el mercado. Puede calificarse como “Un sistema de familia”, que busca definir funciones, criterios y estructura jerárquica entre los productos que ofrece, por medio de una serie de principios de identidad.

Los valores corporativos son los cimientos de la empresa, se constituyen como su principal punto de partida y establecen la dirección sobre la cual se van dotando de contenido específico los compromisos que adquieren con sus clientes para conservar su confianza.

- **Atributos de marca.** Su Marca se construye sobre dos atributos funcionales, (liderazgo y precio) y dos emocionales (cercanía y compromiso) que buscan personalizar la marca y estrechar su relación con la comunidad y su mercado.
- **Posicionamiento de UNE Cartagena.** Para esta compañía, comprender y satisfacer la necesidad de sus clientes es su máximo objetivo, con un servicio personalizado, con diferenciación de soluciones para las necesidades y la segmentación de clientes en dos grandes grupos, residencial y empresas.
- **Innovación, clave del crecimiento rentable y sostenido,** transformando ideas en procesos de negocios sustancialmente más eficiente y diferenciadores, en productos y servicios rentables que aporten valor al cliente. Innovando en tecnologías, comercialización, gerencia de procesos y trabajo en general.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA		
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	UNE RESPECTO A SUS COMPETIDORES	
	A	B
1. Participación de Mercado	4	2
2. Activos de Marketing: Marca, participación, Niveles de lealtad, Relación con los clientes	3	3
3. Capacidad innovadora: Productos nuevos lanzados en los últimos tres años, Capacidad de respuesta ante ataques de la competencia	5	3
4. Capacidad innovadora: Productos nuevos lanzados en los últimos tres años, Capacidad de respuesta ante ataques de la competencia	4	3
5. liderazgo: Tecnología, Marketing	4	3

- A. Telefónica Telecom (Cartagena / Bolívar)
- B. Telmex (Cartagena / Bolívar)

Figura 2.²

Esta matriz nos permite tener una visión de la empresa comparada con la competencia, en este caso lo que se pretende es identificar en que áreas de la empresa es superior, igual o inferior a sus principales competidores, es este caso Telefónica Telecom y Telmex. Se trata de una evaluación relativa más no absoluta. Básicamente comparativa teniendo en cuenta los principales criterios de diferenciación y competencia, utilizando en este caso valores numéricos de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Lo que se puede apreciar es que este es un mercado muy competido por tener empresas como Telefónica Telecom, que por una parte viene con la tradición, conocimiento y experiencia de una empresa como Colombia Telecomunicaciones (Telecom) bastante consolidada en el negocio del servicio de telefonía y con la potencia de una gigante de las telecomunicaciones como lo es Telefónica de España, una empresa internacional muy bien reconocida en Europa y a nivel mundial.

² Figura 1. Instrumentos de análisis del Marketing estratégico. Marketing Publisher Center. www.forodac.org

Sin embargo vemos que no todo lo heredado de la antigua empresa es positivo, actualmente se presenta cierto tipo de inconsistencias y no conformidades que afectan la imagen de la empresa ante sus clientes, tal y como son los problemas en la facturación, no entrega de facturas y altos costos en el servicio en comparación con lo que percibe el cliente (Value for Money).

Diferente a sus fortalezas como lo es toda su infraestructura y redes en general, la cobertura que tienen no solo en Cartagena si no también en el departamento de Bolívar y en general el Know How del negocio, que le brinda una oportunidad bastante significativa ante la competencia.

Por otra parte se encuentra TELMEX, que ha incursionado en el mercado nacional con una fuerte y llamativa campaña publicitaria, enfocada hacia una estrategia de precio. Se ha podido percibir que ésta funcionó en un principio, sin embargo no ha tenido el éxito esperado debido a fallas en el servicio prestado, siendo este el principal motivo de deserción de los clientes.

No obstante tiene la garantía de contar con el respaldo de una marca muy bien posicionada en el mercado latinoamericano, lo que nos hace pensar que su actual situación es mas una cuestión de tiempo que pude llegar a mejorar prontamente.

ANALISIS DE LOS ACTIVOS DEL MARKETING				
ACTIVOS	MUY FUERTE	MEDIO	DEBIL	MUY DEBIL
Marca	X			
Participación			X	
Distribución		X		
Lealtad			X	
Clientes		X		
Tecnología	X			

Figura 3.³

A través de la anterior matriz, se busca determinar cómo se encuentra la empresa en la actualidad, para de esta forma poder identificar cuáles son las herramientas con las que se cuenta (activos del marketing) calificado su situación actual por medio de criterios que permite realizar una radiografía sobre el presente de la compañía:

VALOR DE MARCA: Este se constituye quizás como su mayor activo, ya que representa tradición, conocimiento del negocio, respaldo en el servicio y orientación a los clientes, lo que se refuerza constantemente gracias a las constantes campañas y promociones de la marca, con lo que se busca brindar mas que un servicio, soluciones de telecomunicaciones construidas a la medida de los clientes.

VALOR DE LA PARTICIPACION: Referente a la participación de la empresa en el mercado aún se considera débil, con relación a la de su competencia, porque mientras que empresas como Telecom, cuentan con una base facturable de mas de 120 mil clientes, en Cartagena UNE solo cuenta con aproximadamente 35 mil clientes actualmente, diferente a su situación en otras ciudades que puede llegar hasta 1.5 Millones de clientes.

VALOR DE RED DE DISTRIBUCION / COMERCIALIZACIÓN: Para este caso, tenemos en cuenta las redes de comercialización con las que actualmente cuenta la compañía, recientemente se implemento la utilización de fuerzas de ventas según el segmento del mercado (comercial, residencial, grandes, pequeñas y medianas empresas) con lo que se busca lograr una especialización

3 Instrumentos de análisis del Marketing estratégico. Marketing Publishing Center. www.forodac.org.bo

en el mercado y en sus diferentes necesidades.

NIVELES DE LEALTAD: Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa y que se convierte en nuestro objeto de estudio. En este mercado donde el servicio al cliente se convierte en la principal fuente de diferenciación dada la naturaleza de los servicios que ofrece, en esta ciudad donde la decisión de los clientes se ve condicionada principalmente por su situación económica y el valor de lo ofertado por las diferentes empresas.

CLIENTES: la empresa busca la creación de lazos sólidos y duraderos con los clientes, para esta manera busca brindar soluciones a la medida de las personas, brindando la mejor calidad en el servicio, constituyéndolo como uno de sus principales pilares.

TECNOLOGIA: Une cuenta con procesos y procedimientos muy bien definidos, habilidades adquiridas a través de la experiencia y un know how del negocio, así como productos tan innovadores en este mercado en el ámbito del entretenimiento, conectividad y datos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Falta de un esquema de retenciones y resarcimiento a clientes</p> <p>Participación parcial en el mercado local (Cartagena y Turbaco)</p> <p>Falta de un esquema de financiaciones</p> <p>Incumplimiento en la promesa de servicio</p> <p>Demora en respuesta de servicio técnico</p>	<p>Buena imagen corporativa</p> <p>Posicionamiento de marca</p> <p>Liderazgo en servicios (TV + BA)</p> <p>Incorporación de alta tecnología</p> <p>Motivación de sus empleados</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>El ingreso al mercado de nuevas empresas</p> <p>Competencia de precio, como estrategia de comercialización y penetración</p> <p>Mayor cobertura por parte de la competencia</p> <p>Situación socioeconómica de la ciudad</p>	<p>Penetración de nuevos mercados</p> <p>insatisfacción de los usuarios en los servicios prestados por la competencia</p> <p>Fortalecimiento de las vías de relación con los cliente</p> <p>Necesidad de nuevas alternativas de telecomunicaciones y entretenimiento en el mercado local.</p>

4. ANALISIS DOFA

Figura 4.⁴

4.1. ANÁLISIS GENERAL E IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA

Entre los principales problemas que enfrenta actualmente la compañía tenemos:

- Fallas técnicas y de cobertura, los cuales limitan su participación en el mercado y su capacidad de respuesta ante la actual oferta de la competencia.
- La falta de pago por parte de los usuarios, bien sea por factores culturales y/o socioeconómicos que enfrenta actualmente la ciudad.

4 Fuente: autores del Plan de Marketing. Angélica Rangel - Miguel Buendía.

- Incumplimiento en la promesa de servicio por parte de la empresa en su compromiso con el cliente.
- Ausencia de mecanismos de retención y Fidelización de clientes.

Por lo anterior es necesario reforzar la inversión, para ampliar la cobertura actual en la ciudad, así como también el diseño e implementación de modelos de retención y Fidelización que le permitan a los clientes continuar con la compañía (financiaciones, facilidades de pagos, descuentos en tarifas). Por ultimo se debería realizar campañas constantes al cliente interno sobre la sensibilización hacia el servicio al cliente.

5. OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Disminuir el promedio mensual de retiros actuales en un 60%. Pasando de ésta forma de 621 retiros al mes, a 374 en los próximos 6 meses.
- Disminuir los indicadores actuales de la cartera con una altura en mora de 30, 60 y 90 días

equivalentes a una cartera total de \$502.792.296, logrando así una efectividad del 60%.

- Incrementar los niveles actuales de recaudo en un 19% pasando de 2,026 a 2,402 Millones promedio mensual.
- Recuperar la inversión realizada según lo estipulado en el presupuesto al cabo de 8 meses, logrando un incremento neto de \$1.953 Millones de pesos.

6. MARKETING ESTRATÉGICO

Nos proponemos implementar un modelo de retenciones que permitirá disminuir la situación inminente de retiros de clientes actualmente, apoyándonos en estrategias basadas en el Marketing Mix, las cuales estarán enfocadas principalmente en mejorar los indicadores actuales, a través de resarcimientos, planes de financiaciones, exenciones en pagos y descuentos en cargos fijos.

Nuestro segmento objetivo, estará enfocado en los clientes vigentes, suspendidos y próximos a suspender, es decir según la edad de mora que presenten y de esta manera se estarán enfocando las diferentes estrategias contenidas dentro del modelo de retención planteado.

El propósito principal que se busca, es la disminución de los indicadores de retiros de clientes y cartera, así como el aumento de los índices de recaudo mensuales.

Los programas de marketing a utilizar estarán segmentados, según la mezcla marketing propuesta para el modelo de retenciones.

6.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

6.1.2. ESTRATEGIAS DE MARCA

Dada la posición actual de la marca ante el cliente y la manera en que éste la percibe, se deberá optar por el posicionamiento y mantenimiento de la misma en la ciudad y en el mercado de las telecomunicaciones, principalmente en el de la telefonía donde aún le hace falta alcanzar un mayor número de clientes. Referente a la imagen deberá conservarse y se impulsará mucho más los servicios orientados hacia los clientes y sus necesidades de comunicación y entretenimiento.

Para la consecución de los objetivos del plan de retención, se contará con la siguiente estructura: 12 asesores en calle, 1 cuadrilla de instalaciones y reparaciones, 2 coordinadores, 3 personas de servicio al cliente en la oficina y un Jefe responsable del programa.

Las tareas serán ejecutadas según el rol que cada uno desempeñe, comprendidas desde las visitas en calle a los clientes próximos a ser suspendidos, hasta la atención en oficinas. Además por parte del alto mando, se implementarán mecanismos de seguimiento y control del proceso, que permitirán monitorear de manera constante el desarrollo del modelo en cuestión.

Cada una de estas actividades será apoyada con material de merchandising (Maletas, Termos, Esferos, Mugs, Pad Mouse, agendas, etc) con el Logo de la empresa, buscando lograr una recordación constante y reconocimiento de la marca por parte de los clientes. Además de la participación y patrocinio de los diferentes eventos culturales y deportivos que se desarrollen en la ciudad.

6.1.3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Como estrategia de producto y aprovechando el posicionamiento de la marca UNE, tomaremos como factor estratégico el nombre y percepción de ésta ante los clientes, para la conservación y creación de confianza de los mismos, evitando así su deserción. Además de la introducción y promoción de nuevos productos y servicios tal como lo es la telefonía sobre Voz IP y portales de Internet especializados, como lo es Internet Kids y My Funny Space en la red social Facebook. Con los que se busca la innovación del mercado de las telecomunicaciones en la ciudad.

Se conservará el slogan “UNE MEJOR JUNTOS” logrando estrechar los lazos de relación con nuestros clientes, haciéndolos sentir parte de la empresa.

Se busca que además los clientes que actualmente tienen servicio con nosotros, se hagan beneficiarios de otros servicios adicionales (empaquetamiento de productos), que impriman valor pensados de acuerdo a sus necesidades de comunicaciones, desde el entretenimiento hasta la transmisión de datos.

Se seguirán implementando las buenas prácticas tanto administrativas como comerciales que

históricamente ha venido desempeñando la antigua empresa “COSTAVISION” aprovechando así el Know How del negocio y de la plaza.

Lo anterior será publicado a través de los diferentes medios de comunicación de la ciudad: prensa, radio y TV.

6.1.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

UNE Cartagena, llegará a su mercado meta a través de medios masivos de comunicación, éste ultimo por medio de canales propios, los cuales tienen rotación continua las 24 horas del día. Enseñando sus valores agregados e innovaciones. Dentro de la promoción, trabajaremos con los diferentes target de mercados plenamente identificados y segmentados por estratos, como clientes potenciales para el uso de nuestros servicios y ampliar el portafolio que actualmente poseen, gracias a un sistema de empaquetamiento.

Trabajaremos en una serie de eventos que vayan sistemáticamente organizados, creando expectativas en nuestros consumidores y reforzándolas con actividades en oficinas hasta trabajo en campo, tales como son patrocinios en eventos culturales, deportivos y concursos que premien a los clientes por su fidelidad y el pago puntual de sus obligaciones.

6.1.5. ESTRATEGIA DE PRECIO

Nuestra estrategia no estará encaminada a tener los precios mas bajos del mercado, no significando que serán los más altos. Para esto se trabajará fuertemente en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes fortaleciendo así su Value for Money.

Esto aplica en el modelo de retenciones en el momento que el cliente perciba los valores agregados en cuanto a descuentos, paquetes y promociones por temporadas, creada de acuerdo a la época del año o a la situación particular que presente la persona.

7. PROGRAMAS DE ACCIÓN

Introducción

Con el fin de contar con un sistema de retención que ayude a la creación de relaciones sólidas y duraderas en el tiempo con los clientes, se ha diseñado el siguiente modelo que permitirá conservar los actuales y recuperar los que ya han desertado en una fase posterior.

La estrategia principal consistirá en lograr la captación del cliente en el primer contacto, aumentando de esta manera su satisfacción, en caso de no lograrse dicha captación, se contara con asesores

para la gestión de los clientes con motivo de retiro ya sea en su lugar de trabajo y/o en su hogar según sea el caso.

El principal factor de éxito consistirá en que el asesor tendrá la posibilidad de dar al cliente una solución de manera definitiva a cualquier situación que se presente (Instalación, reparación, nota crédito, reclamación o queja sea por servicio en si o por atención).

Dicho Plan de retenciones, contará principalmente de tres fases o planes, dentro de las cuales se estarán gestionando diferentes segmentos de clientes en los cuales se diseñaran estrategias dirigidas especialmente para ellos. Estas fases o planes las podemos dividir de la siguiente manera:

- Plan Proactivo
 - Plan Reactivo
 - Plan posterior
1. **Fase Proactiva (Antes del retiro):** Teniendo en cuenta que el actual índice de retiros, se origina principalmente por la falta de pago de los clientes, en esta etapa de la gestión se implementará toda la parte del cobro preventivo y administrativo, el cual busca principalmente asegurar e incentivar el pago oportuno, para esto se estará recordando a través de agentes telefónicos y campañas de plataforma IVR, Cobro por Internet y Cartas de cobros, todas las novedades y beneficios que trae UNE, tal y como son: regalos, productos empaquetados, TV Interactiva, excelentes tarifas, no cobro del servicio de voz y la mejor programación de TV.
 2. **Fase Reactiva (Durante el retiro):** En esta etapa el eje fundamental será el buen servicio y las diferentes alternativas que se le estarán entregando a los clientes con el fin de obtener una retención efectiva, para esto será necesario identificar claramente cuál es la causal del retiro (Problemas económicos, problemas con la facturas, no le llega la factura, problemas con el servicio) para de esta manera y a través de diferentes mecanismos lograr la disminución de los niveles de deserción que existen actualmente, entre los mecanismo en cuestión que se estarán implementando tenemos; planes de resarcimiento (1 a 3 meses gratis y/o con el 50% de descuento), planes promocionales, facilidades de pagos y de financiaciones de deudas ajustadas a las necesidades del cliente.
 3. **Fase Posterior (Posterior al retiro):** Enfocada principalmente a la recuperación del clientes que para este momento ya haya abandonado la empresa por diferentes motivos, para esto

utilizaremos planes y promociones equivalente a alternativas actuales de la competencia: (1 a 6 meses al 50%), (1 a 3 meses al 100%)

7.1. DETALLES DE LA ESTRATEGIA

Actualmente las “intenciones de retiro” son posible tramitarse por carta vía fax al 6609943 y/o vía mail usuarioune@une.com.co, por el Portal www.une.com.co o directamente en cada una de las oficinas de la ciudad (Castellana-Bosque-Turbaco-Manga-Bocagrande). En cada uno de puntos de contacto anteriores quien debe solicitar el retiro es el suscriptor del servicio.

Una vez sea ingresada la intención de retiro a cualquiera de los puntos anteriormente descritos, el asesor debe diferenciar si este se debe a inconformidad en el servicio, en este caso, esta solicitud deberá tramitar el motivo de inconformidad si pertenece al área de servicio al cliente (SAC); si el motivo del retiro es por competencia, cambio de ciudad, se va de viaje, traslados a zonas de no cobertura, no lo necesita, muerte o no tiene dinero, se aplicarán cortesías en cuyo caso solo serán ofrecidas por el equipo de retención.

Si una vez solucionado el inconveniente, el cliente persiste en la intención de retiro, como segunda etapa se le solicita el envío de carta física o fax y se ingresa en el sistema de información como una petición de retiro, donde el personal de retención obtiene la cola de trabajo y procederá con el agendamiento para visita en sitio y ofrecer resarcimiento o cortesía según sea el caso.

Si la intención de retiro es ingresada por call center y el motivo de retiro es la no disponibilidad del servicio, demora en la instalación, demora en la reparación, demora en el traslado, aquellas imputables a la prestación del servicio, el asesor del call center podrá retenerlo vía solución en el primer contacto del problema presentado, especificando fecha y hora para la instalación o reparación, y podrá ofrecerle al clientes un agendamiento preferencial usando uno de 5 cupos que serán habilitados especialmente para atender este tipo de situaciones y requerimientos. Estos casos serán remitidos al área de instalaciones.

Si la intención de retiro ingresa por el call center y este se debe a competencia, motivos económicos,

muerte del suscriptor, o cambio de ciudad, se remite al área de retención en Cartagena para visitarlo.

Cuando el cliente solicita retiro vía carta, fax o correo electrónico, se trasfiere al equipo de retención para visita.

En el caso en que el cliente solicite retiro personalmente en algunas de las oficinas y taquillas, las asesoras aplicarán las estrategias de retención solo por motivos de retiro relacionados con reparación o instalación detalladas en este documento, cambio de ciudad, se va de viaje, traslados a zonas de no cobertura, no lo necesita, muerte, no tiene dinero, este será atendido por el equipo de retención.

Para aquellos casos que no se logre retención, por parte del equipo de retención, estos últimos deberán llevar un control de dichos los motivos.

A todo cliente que solicite retiro de servicios se le brindara atención especial en oficina por parte del personal de las taquillas, no solo con el ofrecimiento de los resarcimientos, sino con material de merchandising, carta de agradecimiento por continuar con nuestros servicios.

Incentivos (cortesías)

- **Financiaciones:** Con una cuota inicial mínima del 10%, y el resto diferidos hasta 12 meses. Dirigido a los clientes con 2 o más cuentas vencidas, participan todos los estratos, este incentivo será dado a conocer a los clientes a través de comunicación directa, llamadas con agentes y atención en oficinas.
- **1 a 6 meses gratis el Cargo Fijo de TV o BA o ambos:** Dirigido a clientes suspendidos y/o próximos a suspender, de estratos 1, 2 y 3. Este incentivo será dado a conocer a los clientes a través de comunicación directa, llamadas con agentes y atención en oficinas.
- **De dos a tres meses con el 50% de los servicios:** Dirigido a clientes suspendidos y/o

próximos a suspender, de estratos 4, 5 y 6. Este incentivo será dado a conocer a los clientes a través de comunicación directa, llamadas con agentes y atención en oficinas.

- **Paquetes Premium sin cobro:** Aplica para los clientes que tengan contratado el servicio.
- **Exención de cargos por traslados:** Aplica para todos los clientes en todos los estratos.
- **Aumentos Velocidad según el caso:** Aplica para todos los clientes en todos los estratos.

MOTIVOS PARA ENTREGA DE INCENTIVOS

- **Se va de Viaje:** Para estos casos se podrá realizar la suspensión temporal del servicio por máximo 3 meses, durante dos veces al año.
- **Problemas Técnicos:** En principio se realizarán visitas por parte del personal de soporte técnico, quienes podrán confirmar el origen del problema y de esta manera poder entregar descuentos según sea la situación.
- **Traslado Zona de no Cobertura:** Se verificará si se traslada a una “zona UNE”. En el caso que el cliente cuente con un Duoplay o Tripleplay y se traslade a zona con cobertura Unidireccional (incompatibilidad técnica con el producto) se realizara traslado sin costo y se retiraran los

componentes sin cobro de multa por permanencia.

- **No necesita el servicio:** Se podrá entregar una oferta inferior de menos componentes en caso de televisión y si es Internet menor velocidad realizando una renovación de su permanencia.
- **Muerte:** Para este caso se deberá ofrecer la posibilidad de realizar un cambio de suscriptor y trasladar sin costo alguno y sin multa de permanencia.
- **Mal servicio:** Por maltrato personal (línea de atención o personal administrativo) oferta 2 a 3 meses con el 50% de descuento para Internet y Televisión O Plan de Retención/ fidelización 1 o 2 meses gratis de paquetes Premium.
- **Competencia:** Se podrá ofertar los planes “Únete” con adicionales que contemplan de 2 a 3 meses con el 50%
- **No tiene dinero:** Se aplicara el mismo resarcimiento de “NO NECESITA EL SERVICIO”.
- **Cambio de ciudad:** se verificara la cobertura en la nueva ciudad.
- **Demora en la instalación o demora en el traslado de los servicios:** se debe verificar el tiempo transcurrido y si es procedente se hace agendamiento con prioridad, entregando resarcimiento y/o material de merchandising.

Políticas para Cortesías

- Regirá según el ciclo de facturación del cliente.
- Solo se entregara la cortesía cuando el cliente firme una nueva permanencia
- No aplicarán para los familiares de asesores de retención
- No aplican para empleados
- Valida únicamente 1 vez cliente/año

7.2. CONTROLES (TABLEROS DE MANDO)

Efectividad semanal: se calculará entre el número de clientes retenidos, sobre el número de clientes gestionados en la semana, en cada uno de los diferentes frentes ya sea en las visitas en calles y los atendidos en oficinas.

RETIROS SEMANAL	EFFECTIVIDAD SEMANAL	FRENTE DE ACCION	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
-----------------	----------------------	------------------	--------------	-------------

Total Retiros	No Clientes retenidos / No clientes gestionados	Calle	Oficina	Semanal	Coordinadores
---------------	---	-------	---------	---------	---------------

Clientes atendidos vs. Retenidos en el mes: luego de obtener la efectividad semanal, se harán los respectivos informes de gestión, consolidando los resultados obtenidos dentro del mes.

RETIROS MES	EFFECTIVIDAD MES	FRENTE DE ACCION		PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Consolidado retiros semanal	No Clientes retenidos / No clientes gestionados	Calle	Oficina	Mensual	Jefe responsable del programa

Motivos argumentados para solicitar suspensión: se tabularán periódicamente las razones por los cuáles los clientes solicitan el retiro de su servicio, para identificar tendencias y tomar las medidas correctivas necesarias e implementar acciones de mejora.

7.3. PROPUESTA PLAN DE CONTINGENCIA MODELO DE RETENCIONES UNE - CARTAGENA

Objetivo

Con el fin de incentivar a través de estrategias de cobros la cancelación de las cuentas pendientes de los clientes vigentes y retirados que reposan actualmente en los sistemas de información. Teniendo en cuenta la problemática de retiros por falta de pago que presenta la empresa.

Dicho plan consta de las siguientes estrategias, las cuales se comenzarán a ejecutar una vez finalizado el Plan de Retención de clientes (8 meses), en caso tal que los resultados de éste último no hayan sido los esperados.

PLAN ALIVIOS PARA LOS CLIENTES

Teniendo en cuenta que la crisis económica mundial puede impactar de manera negativa la economía local, se pretende propiciar por medio de un plan de alivios e incentivos la estructuración de esquemas ágiles y eficientes de recuperación de las cuentas por cobrar de UNE, brindando a la comunidad las mejores condiciones económicas y comerciales para la normalización de sus estados de cartera.

Con base en lo anterior, se propone un plan temporal (3 meses) de alivios definido de la siguiente manera

Previendo una solución a corto plazo que no involucre desarrollos en los sistemas de información y que permita iniciar de manera más cercana, una estrategia que apunte al mejoramiento de los indicadores de recuperación y rotación se plantea:

Para los clientes con **2 y 3 cuentas vencidas** se propone la configuración de un plan que otorgue a los clientes un % de descuento sobre el valor total de su factura y el cual se vea reflejado en la facturación del mes siguiente ó se contemplara que se pueda reflejar en la misma factura cuando el cliente vaya a cancelar. Para estos casos se deberá definir o diferenciar el porcentaje masivo del corporativo, ya que por los valores de su facturación promedio mensual, no debería ser en la misma proporción.

Por otra parte, para premiar a los clientes que son buenos pagadores e incentivar el pago puntual en todos los usuarios, se propone realizar un sorteo periódicamente divididos según el segmento de negocio al cual pertenece:

Hogares y Personas: Motos, Viajes, Cheques Sodexho, Meses, gratis de x Producto, Electrodomésticos, cámaras digitales, i-phone, celulares.

Empresarial: Portátiles, Fax, Impresoras, PBX, USB's

Para los clientes con cartera retirada, con **4 facturas en adelante**, se propone el NO cobro de honorarios a los clientes como gancho para persuadir la cobranza.

Todo lo anterior se publicara de manera Masiva por los diferentes medios de comunicación, además de implementar comunicación dirigida y grabaciones de IVR, invitando a las personas a comunicarse con la línea 018000014101, con el fin de invitarlo al pago para que pueda participar en el sorteo y disfrutar del descuento.

PLAN INCENTIVOS PARA LAS AGENCIAS DE COBROS

Con el fin de incentivar la sana competencia a los entes externos que gestionan los clientes con 4 mas cuentas vencidas, se propone un plan de incentivos con el fin de apuntar a que ideen estrategias que conlleven a mejorar los indicadores de recuperación.

Promoviendo el trabajo en equipo para que no se focalicen en una competencia individual, se plantea de acuerdo a los indicadores promedio de cada agencia de los últimos 3 meses colocar una meta de recuperación por el doble del estándar de lo que normalmente recuperan.

La agencia que logre alcanzar la meta definida se hará acreedora a un Kit para que sea sorteado entre todo el equipo que participa en el proceso de cartera UNE. Se propone que sea rifado y no midiendo por mejor asesor por lo que se menciona inicialmente y es promover un trabajo en conjunto como equipo y no individual.

a) KIT PREMIACION 1

1 Moto AKT (Inversión promedio \$3.490.000)

1 Viaje a San Andrés para 2 personas (Inversión desde: \$2.000.000)

1 Computador (Inspiron 530 PC) (Inversión desde: \$1.049.000)

b) KIT PREMIACION 2

Otra forma de incentivar a los asesores es entregar la suma de \$6.000.000= en Cheques Sodexho al equipo ganador como premiación.

Como recomendación consideramos que la opción 2 generaría mayor satisfacción de todo el equipo por el trabajo en conjunto para lograr la meta propuesta.

Es importante que se tenga en cuenta que la meta puede ser alcanzada por varias agencias, por lo tanto debe haber disponibilidad de varios Kits para la premiación.

8. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo exploratoria – descriptiva. Es exploratoria porque sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos en el abordaje de un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado antes. Y es descriptiva porque mide de manera más bien independiente los conceptos o variables referentes al problema bajo estudio.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el estudio se ha considerado en las siguientes unidades: segmento de clientes con intención de retiro, segundo semestre del 2008 – 2009 (población finita).

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

- N = tamaño de la población
- Z = nivel de confianza,
- P = probabilidad de éxito, o proporción esperada
- Q = probabilidad de fracaso
- D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

FIGURA 5.

RECOLECCIÒN DE LA INFORMACIÒN

5MARBAN VICENTE. Sociología. ORTEGA E. (1997) La dirección de Mkt. Escuela Madrid
http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf. SPIEGEL, MURRAY (1988) Estadística, 2ª edición. Editorial Mc
Graw Hill.Madrid

Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria del estudio, corresponden a diferentes informes con los cuales cuenta actualmente la empresa y que han sido construidos desde los diferentes procesos involucrados en este tema, así como también el número de usuarios estimados como muestra, que serán evaluados por el instrumento de recolección.

Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria que se emplearán son: libros de administración, Marketing, Internet y otras fuentes que ofrezcan información sobre el tema de fidelización y retención de clientes.

9. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	VALOR
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN	
Comerciales en TV	20.000.000
Pautas en periódicos	15.000.000
Correspondencia	15.000.000
Pautas en revistas	6.000.000
Subtotal	56.000.000
ESTRATEGIAS DE TRADEMARKETING	
Entrega de catálogos en oficina	12.600.000
Personal del programa	94.990.000
Comisiones y bonos	138.600.000
Subtotal	246.190.000
PROMOCIONALES CLIENTE CONSUMIDOR / CANAL DISTRIBUCION	
Costos pague puntual y reclame	400.000.000
Subtotal	400.000.000

MERCHANDISING	
Portavasos, Termos	7.000.000
Llaveros, Imanes, maletines, lapiceros, agendas, mugs, memos.	10.000.000
Pad Mouse, memorias USB, Cámaras digitales, teléfonos celulares, I-pods	35.500.000
Subtotal	52.500.000
INVESTIGACION DE MERCADO	
Investigaciones	200.000.000
Subtotal	200.000.000
OTROS	
Imprevistos	100.000.000
TOTAL	1.054.690.000

11. RECOMENDACIONES

- Implementar modelo de retenciones que permita conservar los clientes que actuales, partiendo de la premisa que es mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que retener a los que ya existen.
- Implementar un sistema de financiaciones, que le permitan a los clientes deferir sus deudas en cómodas cuotas.
- Realizar charlas y actividades de motivación dirigidos al personal de taquillas en oficinas y centros de atención, con el fin de sensibilizar, sobre temas relacionados con el servicio al cliente y calidad en el servicio.
- Creación e implementación de indicadores de calidad, para medir los tiempos de respuestas a requerimientos y solicitudes en general por parte del cliente.
- Crear planes de incentivos para los asesores, analistas y agentes de cobros por cumplimiento de los indicadores de retención y recuperación de clientes.
- Crear espacios, donde se permita retroalimentar, entre los asesores, coordinadores, jefes de área y la Gerencia, los hechos más relevantes acontecidos y de esta manera proponer acciones de mejoras.
- Mejorar la cobertura en la ciudad, según el sector y la demanda que se genera en cada uno de estos sitios, con el fin de suplir de una manera mucho más oportuna y rápida las necesidades de los actuales clientes potenciales.
- Realizar jornadas brigadas de fidelización a clientes (tomas de barrio), unificando esfuerzos de manera conjunta entre el personal de las diferentes áreas de la empresa (Mercadeo, Cartera, Ventas, Servicio al Cliente, facturación, PQR)

- Programar Focus Grup y encuestas, de manera periódica, con el fin de monitorear la satisfacción de los clientes, sobretodo los que presentaron no conformidades en algún momento.
- Mejorar la presentación de los asesores (Analistas de Servicio al cliente y Asesores comerciales) a fin de proyectar siempre la imagen corporativa de una manera sobria y elegante.

12. ANEXOS

ENCUESTA

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS MOTIVOS REALES DE RETIRO POR FALTA DE PAGO

Objetivo: Identificar los reales motivos de porque los clientes nos dejan de pagar. Porque nos dejan de pagar hasta esperar el corte del servicio.

Buenas tardes, días....

Hasta hace un tiempo, dejamos de contar con usted como cliente, para UNE es importante identificar muy bien el motivo por el cual usted dejó de ser nuestro cliente.

Pregunta:

Me podría confirmar por favor cual es el motivo de haberse retirado de nuestra compañía por falta de pago? Elegir sólo 1.

- 1) No le llegó la factura_____
- 2) Motivos económicos_____
- 3) Mejor oferta de la competencia_____ Poner en observaciones cual oferta.
- 4) Fallas en servicio_____ Poner en observaciones que fallas tuvo.
- 5) Otro___ Cual?_____

Observaciones (ampliar las respuestas anteriores):

RESULTADO DE LA ENCUESTA

Luego de analizar una muestra de 400 clientes, equivalentes a un 10.7% del total de la población retirada durante el último semestre del año (3.725) Pudimos constatar que la situación económica es un factor definitivo en cuanto a los retiros de clientes se refiere, ya que mucha de estas personas tiene necesariamente que anteponer sus necesidades básicas al pago de sus servicios de televisión, internet y telefonía.

Por otra parte se pudo percibir un sentir común de descontento entre los usuarios y la calidad de los servicios y atención recibida por parte de la empresa y sus funcionarios. Como se menciono anteriormente mucho de los procesos han venido cambiando debido al actual proceso de migración, lo que ha conllevado a que algunos de estos procesos sena mucho mas lentos y complicados ya que en ocasiones se tratan de situaciones que no se tenían previstas y son tratadas por contingencias, además de la centralización de alguno de dichos procesos directamente en la casa matriz, lo que ha aumentado el tiempo de respuesta a los clientes y en ocasiones incumplimiento en la promesa de servicio.

Por ultimo tenemos los casos personales y puntuales (otros), los de no entrega de factura y por la competencia que también se están presentes y de manera directa dentro de esta problemática.

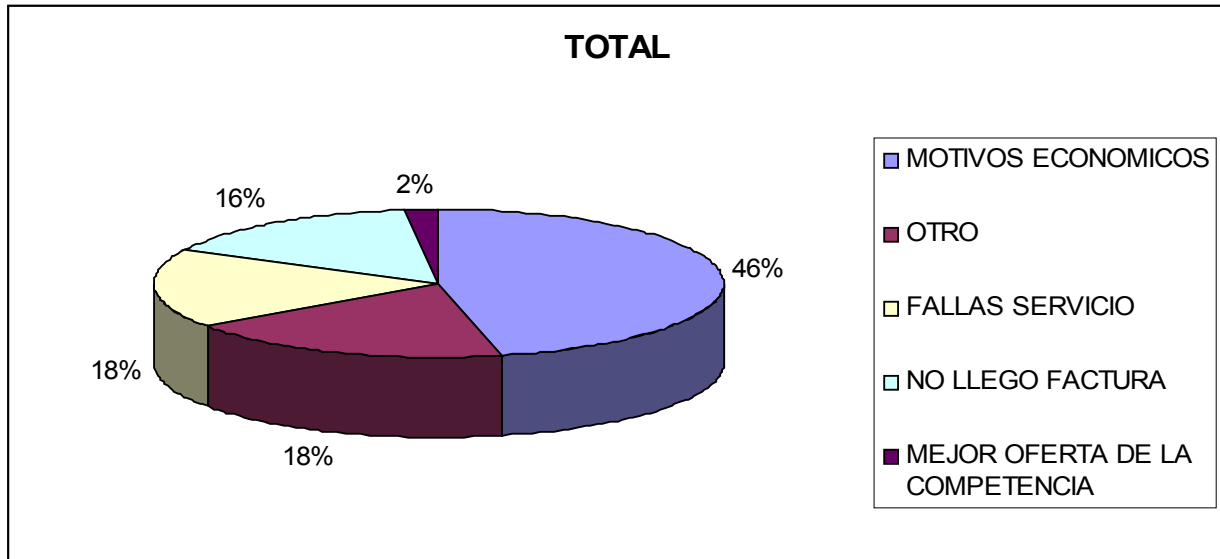


Figura 6. ⁶

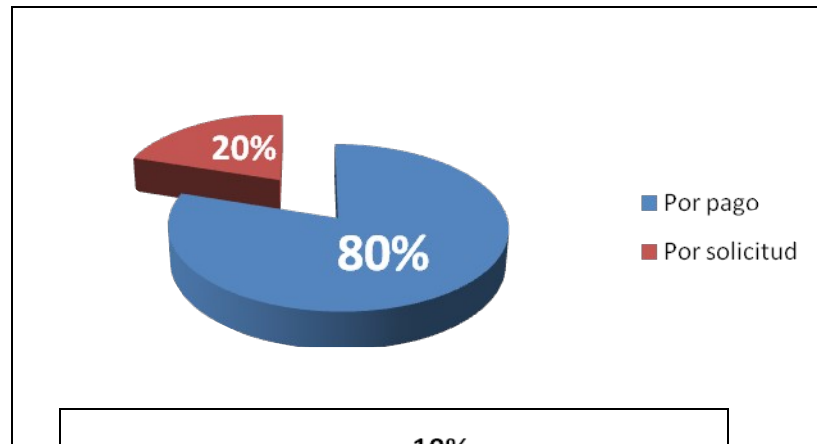
RESUMEN DE CARTERA POR NÚMERO DE CLIENTES

⁶ Fuente: Tabulación de encuestas realizadas

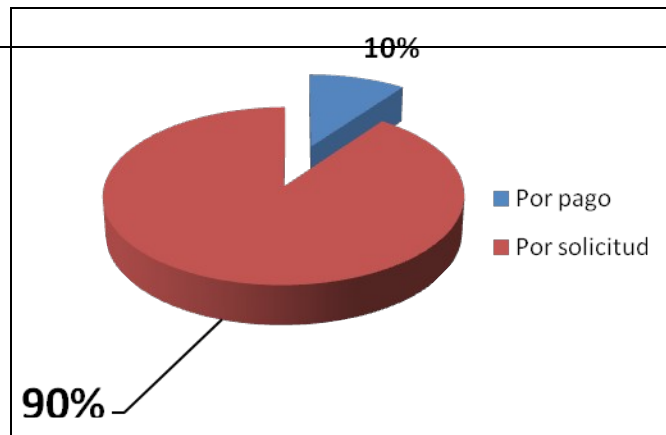
Figura 7.⁷
SITUACION ACTUAL DE RETIROS

Actualmente se tienen identificado en Colombia los siguientes indicadores de retiros de clientes:

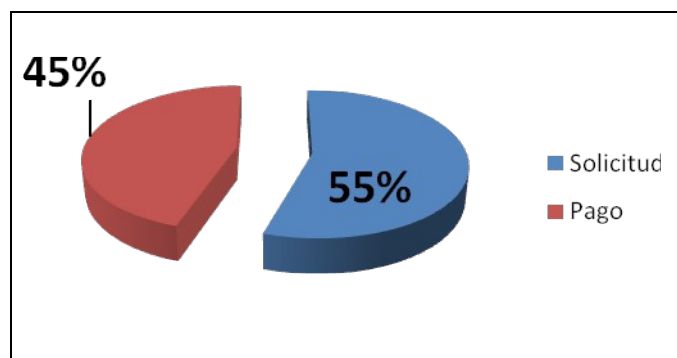
CARTAGENA



MEDELLIN

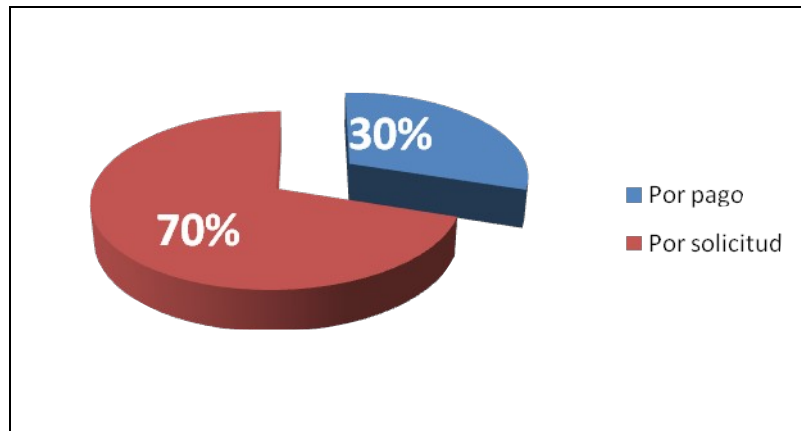


BUCARAMANGA

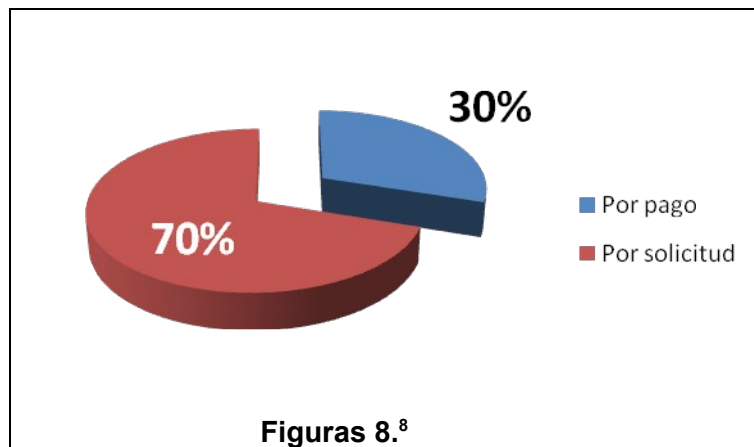


7 Fuente: estadísticas UNE.

MANIZALES



PEREIRA

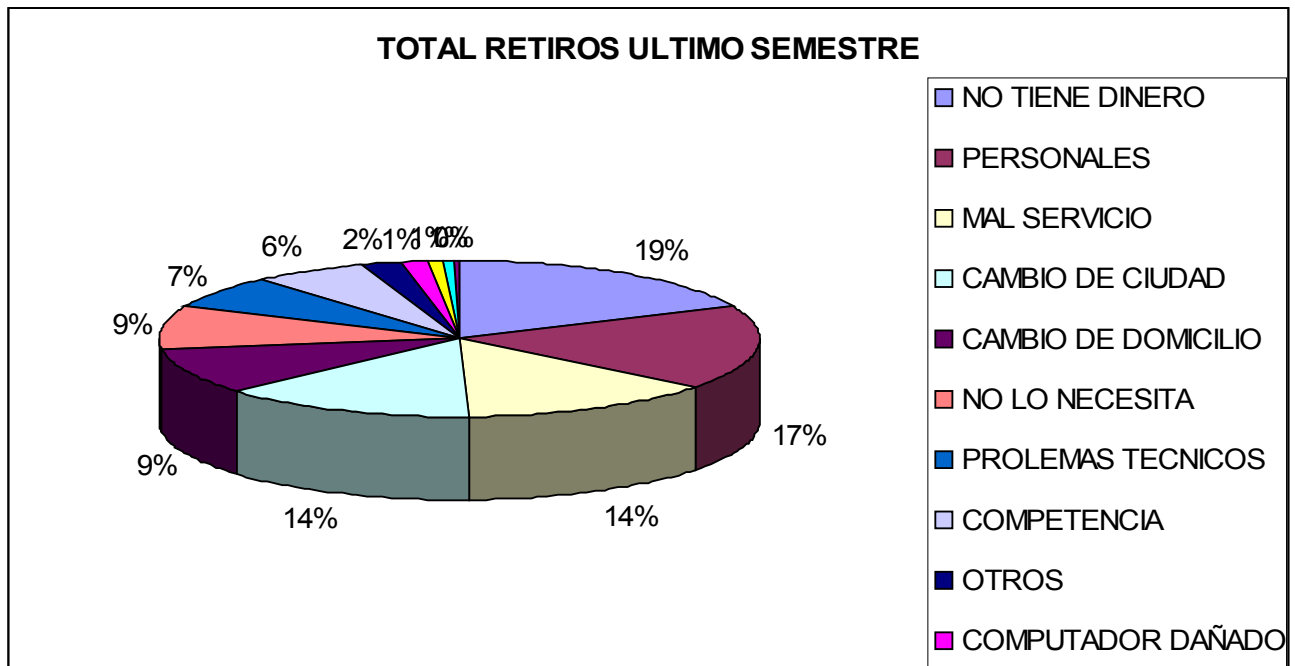


Figuras 8.⁸

8 Gráficas estadísticas de retiro a nivel país (2009). Fuente: informe seguimiento mensual UNE

CONSOLIDADO DE RETIROS ULTIMO SEMESTRE 2008 - 2009

Figura 9.⁹



9 Fuente: Consolidado retiros último semestre fuente estadísticas UNE.

Figura 10.¹⁰

10 Fuente: Gráfica retiros último semestre fuente estadísticas UNE.