

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS, FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MODELO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
INFRAESTRUCTURA CODENSA S.A ESP.**

**CATHERINE POSSO SÁNCHEZ
1.088.246.790**

**TRABAJO DE GRADO presentado
Como Requisito para obtener el
Título de Ingeniera Industrial**

**MARIA ESPERANZA LOPEZ DUQUE
DIRECTORA**

**PEREIRA
COLOMBIA
2010**

Nota de Aceptación

Firma del Decano de la Facultad

Firma del Jurado

Firma del Director del Proyecto

Pereira, 28 de mayo de 2010

DEDICATORIA

**A mi madre por darme el apoyo incondicional en todo momento
y en cada proyecto de mi vida, por ser una mujer intachable y
a quien siempre he admirado por su tenacidad y dulzura.**

**A mi padre por estar al pendiente de todas mis necesidades
y velar sin importar nada por mi bienestar.**

A Uds. Dos les debo mi vida entera.

**A mi familia por haber sido un soporte permanente
en mi estadía en Bogotá y acogerme.**

**A mis amigos por recordarme, siempre creer
en mi y en la importancia de mis sueños.**

**A mis compañeros de trabajo por abrirme un espacio en su
Corazón, por enseñarme y por brindarme todo el apoyo
necesario para poder formarme como profesional y
haber hecho de mí practica una experiencia
maravillosa y enriquecedora.**

**A Dios sobre todo, por darme la sabiduría y capacidad
necesaria para afrontar todas las situaciones que debí
atravesar durante mi carrera.**

¡GRACIAS DE CORAZÓN A TODOS!

Catherine Posso Sánchez.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

- La Ingeniera María Esperanza López Duque, por apoyar esta temática y con su conocimiento guiar la elaboración de este estudio.
- A Diego Valderrama Acevedo, Jefe del departamento de gestión de Infraestructura de CODENSA S.A ESP, por su apoyo, acompañamiento y dedicación para la elaboración de este trabajo y en el desarrollo de mi práctica empresarial.
- A la subgerencia de Clientes Empresariales de CODENSA S.A ESP por permitirme hacer la práctica e incluso prorrogarla un semestre más con el fin de hacer mi tesis.
- A todo el cuerpo docente de la Facultad de Ingeniería Industrial, que con su conocimiento, con su amabilidad y enseñanzas han formado grandes profesionales y hoy hacen que la vida laboral a la cual nos enfrentamos sea más exitosa.

Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1 CAPÍTULO I.....	15
1.1 Antecedentes de la Idea.....	15
1.2 Situación Problema.....	15
1.3 Definición del Problema.....	16
1.4 Objetivo General.....	16
1.5 Objetivos Específicos.....	17
1.6 Justificación del Estudio.....	17
1.7 Beneficios del Proyecto.....	18
1.8 Limitaciones previsibles.....	19
2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1.1 Herramientas de Diagnóstico:.....	20
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	30
2.2.1 MARCO GENERAL DE LA COMPAÑÍA.....	30
2.3 MARCO SITUACIONAL.....	41
2.3.1 DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA.....	41
2.4 MARCO REGULATORIO.....	51
2.5 GLOSARIO.....	52
3 CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	56
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.2 UNIVERSO.....	56
3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	56
3.3.1 Delimitación Geográfica.....	56
3.3.2 Delimitación Demográfica.....	56
3.3.3 Delimitación Temporal.....	56
4 CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO.....	57

4.1	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA 2009	57
4.1.1	DIAGNÓSTICO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DEL DEPARTAMENTO	57
4.1.2	ESTADO DE LOS PROCEDIMIENTOS (SGC).....	58
4.1.3	ESTADO DE LA DOCUMENTACIÓN	66
4.1.4	OPERACIÓN.....	69
4.1.5	CANALES DE ATENCIÓN	73
4.1.6	FLUJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN.....	75
4.1.7	CLIENTES ACTUALES DEL DEPARTAMENTO	76
4.1.8	MATRIZ DOFA	83
4.1.9	PORTER: Negocio de Gestión de Infraestructura.....	88
4.1.10	EVALUACIÓN DE OTROS MODELOS DE ATENCIÓN DE LA COMPAÑÍA QUE GUARDAN SIMILITUD DE OPERACIÓN.....	90
4.2	RELACIÓN CON LAS ÁREAS DE APOYO DEL NEGOCIO DE ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA	99
4.2.1	INTERACCIÓN ACTUAL CON LAS ÁREAS DE APOYO AL NEGOCIO DE ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DE CODENSA	99
5	CAPÍTULO V: PROPUESTA	101
5.1	DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	101
5.1.1	EJES ESTRATÉGICOS DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN	101
5.1.2	ESQUEMA GENERAL DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN	102
5.2	MODULO DE IMPACTO.....	109
5.2.1	REUNIONES CON ÁREAS DE APOYO	109
5.2.2	IMPACTO ECONÓMICO	110
5.2.3	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO.....	111
5.2.4	CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO .	115
5.2.5	CRITERIOS PARA COMPROBAR Y MEDIR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS Y LA SATISFACCIÓN	120
5.2.6	TABLERO DE MANDO.....	122
6	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
6.1	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO	123
6.2	ESTADO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	124
6.3	ESTADO DE LA DOCUMENTACIÓN	124
6.4	FLUJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN.....	125
6.5	CLIENTES ACTUALES DEL DEPTO.	125

7	BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA	127
8	ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	57
Tabla 2	113
Tabla 3	113
Tabla 4	114
Tabla 5	114
Tabla 6	122
Tabla 7	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	21
Gráfico N° 2.....	25
Gráfico N° 3.....	33
Gráfico N° 4.....	34
Gráfico N° 5.....	35
Gráfico N° 6.....	36
Gráfico N° 7.....	37
Gráfico N° 8.....	38
Gráfico N° 9.....	42
Gráfico N° 10.....	49
Gráfico N° 11.....	49
Gráfico N° 12.....	58
Gráfico N° 13.....	59
Gráfico N° 14.....	60
Gráfico N° 15.....	62
Gráfico N° 16.....	69
Gráfico N° 17.....	70
Gráfico N° 18.....	71
Gráfico N° 19.....	76
Gráfico N° 20.....	83
Gráfico N° 21.....	88
Gráfico N° 22.....	101
Gráfico N° 23.....	102
Gráfico N° 24.....	111
Gráfico N° 25.....	115
Gráfico N° 26.....	118

RESUMEN

El siguiente trabajo se ha realizado con base en las necesidades propias del cliente correspondiente al negocio de Alquiler de Infraestructura de la empresa CODENSA S.A ESP, buscando la forma de crear un modelo de atención más acorde con la satisfacción de las mismas y capaz de integrar los elementos necesarios para la prestación de un servicio de alta calidad que afiance la relación cliente – proveedor.

Para la formulación de este nuevo modelo, se tomaron varios elementos de diagnóstico y la comparación de modelos existentes aplicados a negocios de la misma línea dentro de la empresa, identificando aquellos que proporcionan un mayor valor agregado a cada negocio y de esta forma aplicarlos, lo que conlleva a una reestructuración en las actividades y en los recursos del departamento en estudio, capaces de brindar la coeficiencia adecuada para prestar un servicio óptimo.

Al compilar la información de los modelos de los otros negocios, con la identificación de las necesidades de los clientes del sector al cual se atiende y teniendo en cuenta los objetivos de la compañía, de la subgerencia y en sí del departamento, se plantea un modelo para la operación de este junto con sus áreas de apoyo para la prestación de un servicio de calidad que optimice recursos e incremente a través de la relación con los clientes la satisfacción de estos y las utilidades del negocio, demostrando la capacidad para proporcionar en forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente.

ABSTRACT

The following work has been carried out based on the needs of the customer for the rental business enterprise infrastructure CODENSA SA ESP, looking for ways to create a model of care more in line with the satisfaction of these and able to integrate the elements necessary for the provision of a high quality service that strengthens the client relationship - provider.

For the formulation of this new model, took several elements of diagnosis and comparison of models applied to the same line of business within the company, identifying the elements that provide greater value to every business and thus apply them, which leads to a restructuring of activities and resources of the department under study, capable of providing the appropriate coefficients to provide an optimal service.

In the moment to compiling information from other business models, identifying customer needs in the sector to which it serves and taking into account the objectives of the company, and whether the assistant manager of the department, presents a model for the operation department along with their support areas suitable for providing a quality service that optimizes resources and increases through customer relationship satisfaction and profits of such business, demonstrating the ability to consistently provide products that meet customer requirements.

INTRODUCCIÓN

La globalización y la evolución de los mercados ha llevado a que día tras día los clientes sean más exigentes. Esta situación ha sido el resultado de la interiorización de altos parámetros de calidad basados en mayores niveles de conocimiento, permitiéndoles tomar a los consumidores mejores decisiones y otorgándoles un alto poder de negociación frente al mercado.

El propósito del presente estudio es formular una propuesta de un modelo de atención al cliente del negocio de Alquiler de Infraestructura de la compañía CODENSA SA ESP, con la intención de generar un valor agregado que afiance la relación con el cliente y pueda abrir espacios de cooperación y desarrollo entre las partes.

Desde el momento en el cual se concibió el Alquiler de la infraestructura eléctrica de la compañía como un negocio capaz de generar recursos representativos diferentes a los propios de la razón de ser la empresa, se ha visto una oportunidad de crecimiento y aprovechamiento integral de los recursos con los cuales cuenta CODENSA SA ESP.

No obstante, la relación con un tipo de cliente que maneja una dinámica de crecimiento y de desarrollo superior a la del negocio principal de sus proveedores, genera una mayor necesidad de estar a la vanguardia para ofrecer productos y servicios acordes con su operación.

Durante el periodo de mi práctica empresarial en CODENSA SA ESP en el departamento encargado de poner a disposición la infraestructura eléctrica de la compañía al servicio de empresas cableadoras, para el tendido de sus redes telemáticas, tuve la oportunidad de experimentar la poca capacidad de reacción con la que en ocasiones cuenta una empresa ante un cliente en constante cambio como éste.

Observé en esta deficiencia una oportunidad de mejora y equilibrio, donde en vez de esperar a que los problemas y necesidades fuesen manifestados por los clientes, se podría crear un modelo capaz de conocerlo de forma integral, haciendo un acompañamiento en cada etapa del proceso, donde se logren identificar los requisitos de forma oportuna y así aprovechar las sinergias existentes entre negocios que se complementan, mejorando la satisfacción de un cliente que genera ingresos importantes a la compañía y también es consumidor importante de la razón de ser de CODENSA SA ESP.

A continuación presento siete capítulos donde se podrán observar a fondo las situaciones que conllevaron a este estudio, las teorías tomadas como base y el planteamiento del nuevo modelo de atención para los clientes de alquiler de infraestructura.

1 CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes de la Idea

Los cambios continuos en el sector de las telecomunicaciones, así mismo como los que presentan las grandes empresas de Colombia, hacen que las compañías que prestan un servicio tan especializado y particular como el de alquiler de infraestructura eléctrica para el tendido de redes telemáticas, como CODENSA S.A ESP, se deban mantener al tanto de lo que les pasa a sus clientes para mejorar la posibilidad de un servicio más eficiente. El negocio de alquiler de infraestructura, aun sin pertenecer a la razón social principal de CODENSA S.A ESP, es rentable y oportuno para un país que cada año invierte más y más en tecnologías de telecomunicaciones y para una ciudad con elevado ritmo de crecimiento como lo es Bogotá.

En el transcurso del primer semestre del año 2009 se presentaron cambios al interior del departamento de Gestión de Infraestructura y a nivel compañía País, la estructura de los procesos tuvo un nuevo diseño y una nueva concepción y el comportamiento del entorno de los clientes más importantes del sector de telecomunicaciones varió significativamente. Este tipo de situaciones ha permitido observar una necesidad inminente de una estructura adecuada para el modelo de atención a clientes del departamento de gestión de infraestructura, donde se determine la participación de los entes y áreas activas en el proceso de prestación del servicio, en el cual se ordene de manera estratégica las sinergias que se deben presentar dentro de la organización, para la adecuada atención.

1.2 Situación Problema

Existe un departamento encargado de la parte comercial del alquiler de la infraestructura eléctrica de la compañía para el tendido de redes telemáticas. CODENSA ha visto en este tipo de negocio una excelente oportunidad para incrementar sus ingresos utilizando a plenitud los recursos con los cuales cuenta. En la actualidad mantiene la relación con sus clientes algo limitada al trato básico que se genera cuando alguno de estos requiere específicamente de este servicio, sin embargo, hay áreas de la empresa que están entrando a participar en la relación con ellos, parte que le corresponde netamente al

departamento de Gestión de Infraestructura, lo cual indica que no se están siguiendo las líneas comerciales que se creían establecidas.

En principio este negocio no se había consolidado como departamento, es decir, aproximadamente dos personas eran quienes trabajaban atendiendo esta modalidad de solicitudes; sin embargo los ingresos fueron cada vez más significativos, como consecuencia del aumento masivo de la expansión de los cableoperadores; al punto de tener ganancias superiores a las esperadas, teniendo un impacto tan dinámico en los ingresos no solo del negocio, sino también de la compañía, que la subgerencia de clientes empresariales decidió crear un departamento encargado de la atención de este sector del mercado, y es quien ahora pretende encontrar estrategias de manejo y atención de clientes integrales con el fin de que siempre vean en CODENSA la mejor opción de expansión para sus negocios.

Con los cambios efectuados en el departamento en los últimos meses, se pretende dar una nueva orientación a la atención y prestación del servicio, es decir, se desea comenzar a delimitar las funciones de cada una de las áreas que intervienen en la operación, y dado que el departamento de gestión de infraestructura es la cara comercial ante el cliente, las otras áreas de la empresa que son de apoyo deben conocer sus roles, quedar documentados mediante procedimientos normativos y así optimizar de la mejor forma la calidad del negocio.

1.3 Definición del Problema

Insuficiencia en la delimitación y establecimiento de Roles a nivel interno de CODENSA S.A para la Atención Optima del negocio de Alquiler de Infraestructura.

1.4 Objetivo General

Diseño de un modelo de atención para los clientes del negocio de alquiler de la infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP.

1.5 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual del departamento ante la problemática planteada.
- Estudiar los procesos y procedimientos que se están desarrollando en torno al negocio de alquiler de infraestructura
- Llegar a acuerdos de niveles de servicio para la prestación de este.
- Definir cada uno de los roles del personal responsable de la operación del negocio.
- Hacer un análisis de los factores que afectan a los operadores del sector, el comportamiento de los clientes, las necesidades y las proyecciones que tienen a mediano y largo plazos.
- Elaborar el modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura de CODENSA S.A ESP.
- Diseñar un plan estratégico de marketing en el corto, mediano y largo plazos para la puesta en funcionamiento del Modelo de Atención del Departamento de Gestión de Infraestructura de CODENSA S.A ESP.
- Determinar criterios y procesos para asegurarse que la operación de estos sean efectiva.
- Establecer un proceso en el que se puedan medir factores de entrega del servicio, tiempo, funcionalidad y satisfacción del cliente.

1.6 Justificación del Estudio

El diseño de un modelo de atención idóneo para los clientes del departamento de Gestión de Infraestructura, es una oportunidad para la compañía y para el área, de consolidar y reafirmar los vínculos con las empresas a quienes se les presta el servicio. Con esto se pretende conocer en detalle las necesidades que tienen los clientes y así poder identificar oportunidades de negocio, potencializar la creación de nuevos productos y/o servicios que cumplan con todas las expectativas del sector de telecomunicaciones, atrayendo a nuevos participantes y de esta forma fortalecer y afianzar las relaciones con las empresas con quienes se ha firmado contratos de arrendamiento.

De no hacer los cambios propicios en este momento, se estarían desperdiciando las condiciones actuales de los mercados para el aprovechamiento de las sinergias entre las compañías clientes, ya que estas se están viendo afectadas por los cambios en la economía del país y pretenden tomar medidas para la reducción de costos y la implementación de nuevas tecnologías que pueden ser también soportadas por los recursos que tiene CODENSA como empresa distribuidora y comercializadora de energía, pero que significaría menores ingresos.

El diseño e implementación de un modelo que agrupe el crecimiento de la infraestructura eléctrica de CODENSA, con las estrategias de expansión de los clientes cableoperadores, es un alternativa de integración del servicio y de una reestructuración de las funciones del departamento y de las áreas de apoyo en el Negocio para prestar una mejor atención al cliente.

1.7 Beneficios del Proyecto

Con este proyecto se podrá alcanzar una mejora en el desempeño tanto del departamento de Gestión de Infraestructura como en el de las áreas de apoyo, pues el establecimiento de parámetros de acción, ayudará a que haya un seguimiento de los lineamientos objeto de este proyecto como es la calidad, la relación a nivel interno y externo con el cliente del negocio y la rentabilidad enfocada hacia un pensamiento estratégico,

Esto también ayudará a satisfacer las necesidades requeridas por el cliente, relacionadas con el alquiler de infraestructura mejorando de igual forma la capacidad de servicio de la organización frente a mercados fijos y potenciales, abriendo paso a nuevas oportunidades y generando confianza por parte de los clientes en una empresa que ofrece productos de calidad y se preocupa por la satisfacción de éste.

Todo esto se verá reflejado en la meta de todo negocio, mayores ingresos para la empresa y mayor eficiencia del departamento y sus áreas de apoyo.

1.8 Limitaciones previsibles

Siendo esta una propuesta, y una forma de llegar a acuerdos de niveles de servicios con las áreas de apoyo del negocio de Alquiler de Infraestructura, se podrán encontrar problemas de disposición de las partes y disponibilidad de agendas para llegar a los acuerdos necesarios para la operación.

2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Herramientas de Diagnóstico:

Con el ánimo de enmarcar el presente estudio en metodologías ampliamente estudiadas a nivel teórico, e implementadas a nivel práctico, se han seleccionado una serie de herramientas de diagnóstico y análisis que permitirán determinar la situación actual del negocio.

Adicionalmente, se han estudiado teorías organizacionales enfocadas en la planeación y administración de empresas, negocios y clientes.

Entre las herramientas identificadas se seleccionaron las siguientes, basados igualmente en la capacidad de adaptación a la empresa y al mercado base del estudio.

2.1.1.1 *Análisis DOFA*

El Análisis DOFA (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o negocio en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. Podríamos asegurar que el proceso, si es que se lleva adecuadamente hasta la construcción básica de la matriz DOFA, solo corresponde al 10% del desarrollo del método.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización o una de sus unidades de negocio.

2.1.1.2 Cinco fuerzas de PORTER

Análisis Porter de las cinco fuerzas

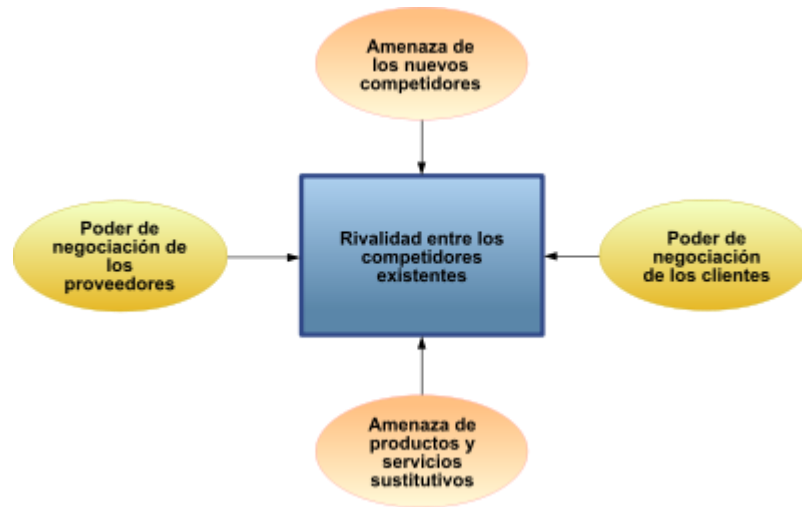


Gráfico N° 1

Fuente: wikipedia

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

(F1) **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder del cual éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusividad de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. Entre los factores que se engloban en esta fuerza podemos citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen de compra.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

(F2) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.*

(F3) Amenaza de nuevos entrantes.

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.

- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

(F4) Amenaza de productos sustitutivos.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.1.1.3 CRM

(Customer Relationship Management)

La administración del relacionamiento con los clientes ha sido interpretada de diferentes formas y por lo tanto se encuentran muchas definiciones de CRM, entre las cuales están:

La administración basada en la relación con los clientes.

CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos como: Clienting, Marketing 1x1, Marketing directo de base de datos, entre otros.

La administración de la relación con los clientes.

CRM, es sinónimo de Servicio al cliente, o de Gestión de clientes. Con este significado CRM se refiere sólo a una parte de la gestión de la empresa.

Software para la administración de la relación con los clientes.

Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un Data Warehouse (Almacén de Datos) con la información de la gestión de ventas y de aquellos contactos de la empresa.

Sin embargo al analizar y buscar consolidar una definición enfocada en las necesidades de la compañía, para efectos de este estudio el CRM se define como:

La administración de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre éstos, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades y expectativas de los mismos y así poder desarrollar una oferta que los satisfaga y en muchos casos vaya más allá de lo que el cliente está esperando, tanto a nivel del producto o servicio como adecuando y mejorando los canales y la calidad en la atención.

Cuando se habla de mejorar la oferta se refiere a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecúen perfectamente a sus necesidades explícitas e implícitas, y no como muchos piensan generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una cultura enfocada en la estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes a través de la explotación de la información del mismo apoyada, en sistemas informáticos que dan soporte a esta relación.

2.1.1.4 Diseño de Procesos

El diseño de un producto y su proceso de creación no pueden separarse, especialmente en los servicios, donde el proceso es el servicio.

Un producto y su proceso de desarrollo son conceptos entrelazados, donde el diseño de los procesos es crítico para asegurar la satisfacción de los clientes.

No hay una definición universal, pero también es diseño «el proceso por el cual los requisitos funcionales de los usuarios se cumplen, configurando los recursos y actividades que componen un producto o servicio».

Diseñar es tomar decisiones. Diseñar es planificar recursos para convertirlos en productos o servicios. Diseñar es **especificar** objetivos de:

- **Producto:** ¿Qué atributos percibe el consumidor de utilidad?
- **Proceso:** ¿Cómo se puede reproducir de forma sistemática características esenciales?

Fases de un proceso de diseño

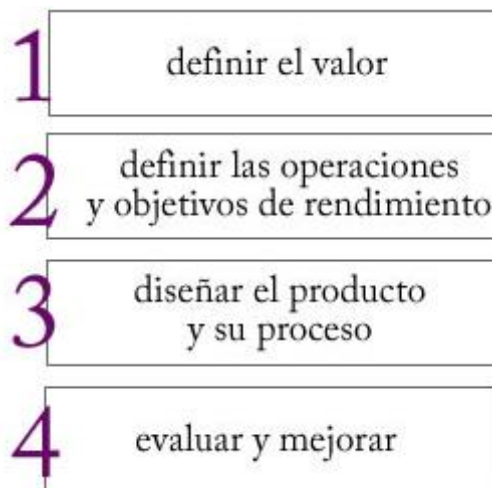


Gráfico N° 2

Fuente: Diseño de procesos
Alberto LaCalle

Un producto y su proceso interactúan de forma estrecha cuando:

- Parte del servicio del producto es la experiencia del cliente.
- El diseño y el proceso productivo, afecta las características del producto.
- El diseño del producto o servicio, determina los procesos necesarios para producirlo.

Identificación de Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte

Un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- ✓ Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- ✓ Construcción del mapa de procesos.
- ✓ Asignación de procesos clave a sus responsables.
- ✓ Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

i) Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, entre otros, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.

Procesos clave: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios de la compañía.

ii) Construcción del mapa de procesos.

Una vez identificados todos los pasos, pueden organizarse en un mapa de procesos.

El siguiente método que se va a describir es válido y se puede aplicar para cualquier sistema de gestión:

Paso 1: Identificar a los actores

Se identifican las interrelaciones de los procesos y de los actores, se puede utilizar el principio de aplicación de pensamiento de “derecha a izquierda”, es decir, identificar primero los clientes, los productos, los requisitos que el cliente exige y con esto reconocer los procesos que se requieren para producir los bienes y/o servicios.

Paso 2: Identificar la línea operativa

La línea operativa de una organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar el producto o servicio a ofrecer. Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad de la empresa y por la dosis de innovación que se haya sabido y podido implementar en el sistema.

Paso 3: Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección

Se debe empezar en primer lugar por colocar al capitán del buque. Se pone en el mapa una cajita llamada DIRECCIÓN, MEJORA CONTINUA, ESTRATEGIA, o lo que se desee. Allí tendrán lugar los procesos que se han mencionado antes. En este ejemplo ya se tiene esta cajita, se puso formando parte de la línea operativa. Los que no la tengan ya, que la pongan, luego ya se verá cómo se relaciona con el resto del sistema

A continuación se puede proceder colocando los procesos de soporte a la línea operativa. Estos procesos son los que proveen de recursos a esta línea.

La línea operativa es la espina dorsal del sistema de gestión. Cualquier actividad que no forme parte de ella debe adaptarse a ésta, incluyendo los procesos de soporte. Este es un problema típico de las administraciones públicas, donde los procesos burocráticos de soporte frenan el servicio al ciudadano, pero también se les puede encontrar en muchas otras empresas: los clientes esperan mientras la empresa se cruza de brazos.

Paso 4: Añadir los procesos que afectan a todo el sistema

De forma más o menos estructurada, todas las organizaciones se enfrentan a los problemas que genera el trabajo mal hecho. Estos procesos son distintos según la naturaleza del error. No es lo mismo el proceso de tratamiento de productos no conformes de un taller de producción, que la solución de un problema administrativo, o la gestión de un problema de servicio.

Se deben Transformar los problemas en soluciones. En producción, estos procesos detectan productos no conformes y los rechazan (reoperan, o admiten bajo ciertas condiciones). Si se trata de un error reclamado por un cliente; se atiende, se investiga, y si se ha hecho algo malo, se corrige, y luego se informa al cliente dándole las satisfacciones que convenga. Si es una inconformidad en una auditoría interna; también se debe rectificar la situación, y además se deben emprender acciones correctivas.

iii) Asignación de procesos clave a sus responsables.

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

iv) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro, identificando los pasos que se deben dar para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

2.1.1.5 Planeación de la Empresa

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50, extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania.

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

1. Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
2. En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
3. En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársela como un todo (es decir, un sistema).
4. Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica".

2.1.1.6 Administración Estratégica

Entre las definiciones de Administración Estratégica que se encontraron se tienen:

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado y la cual se basa en una apropiada planeación estratégica.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva, cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Steiner define planeación estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estructuras que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos."

La planificación estratégica implica un cambio que va desde el enfoque de apagar incendios y manejar las crisis hasta una consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigido a adelantarse a las jugadas del oponente, o a las necesidades de los clientes, considerando a éste como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo". El turbulento entorno de hoy, permite que la organización se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en vez de esperar pasivamente a que llegue.

Pasos en la Planeación:

1. Conciencia de Oportunidades
2. Establecimiento de Objetivos
3. Consideración o Desarrollo de Premisas
4. Determinación de Cursos Alternativos de Acción
5. Evaluación de Cursos Alternativos de Acción
6. Selección de un Curso de Acción
7. Formación de Planes Derivados
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 MARCO GENERAL DE LA COMPAÑÍA

2.2.1.1 CODENSA S.A ESP

Codensa hace parte del grupo ENDESA, una empresa líder del sector eléctrico español, una de las mayores compañías eléctricas de Europa y la mayor multinacional eléctrica privada de Latinoamérica. Su negocio principal es la producción, transporte, distribución y comercialización de electricidad. La empresa es también un operador relevante en el sector de gas natural y desarrolla otros servicios relacionados con la energía.

Su capital social a 31 de diciembre de 2007 era de 1.270.502.540,40 euros, representado por 1.058.752.117 acciones de 1,2 euros de valor nominal unitario. Sus acciones cotizan en las bolsas españolas y en la bolsa “off shore” de Santiago de Chile.

Sus activos totales ascendían a 58.047 millones de euros a 31 de diciembre de 2007, y en el mismo año obtuvo unos beneficios después de impuestos de 2.675 millones de euros, un resultado bruto de explotación de 7.485 millones, un resultado de explotación de 5.596 millones y unos ingresos totales de 21.931 millones de euros.

Al término del año 2007, la empresa daba ocupación directa a 27.019 personas, de las cuales 12.677 desempeñaban su trabajo en España y Portugal, 2.147 en otros países europeos y 12.169 en Latinoamérica.

2.2.1.1.1 Antecedentes

En la década de los 90, la antigua Empresa de Energía de Bogotá se encontraba en una crisis financiera generada básicamente por dos factores: El elevado servicio de la deuda, causado esencialmente por la construcción del proyecto “El Guavio” y el Régimen Tarifario de 1990-1995, que obligó a la empresa a suministrar el servicio a precios por debajo de sus costos. En ese momento, el 100% de los ingresos sólo cubría el 80% de los intereses de la deuda. La empresa se enfrentaba a la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones, tanto técnicas como financieras. La Compañía no disponía de recursos para las inversiones necesarias de tal manera que pudiera prestar un servicio de calidad.

La solución planteada por el gobierno nacional apuntó a la necesidad de inyectar nuevos capitales privados nacionales o extranjeros, y a refinanciar deudas con créditos a mayores plazos. En este punto fue cuando entró Endesa España a través del Grupo Enersis de Chile con el objetivo de invertir en Colombia.

Al no existir más posibilidades para ser rescatada financieramente por el Gobierno Nacional, sustituyendo su deuda por aportes de capital y/o

créditos de mayores plazos, se dio como única opción viable, la de llevar a cabo una Capitalización, que buscaba inyección de capitales privados, nacionales o extranjeros.

La Capitalización – Única Opción

Buscar inyección de capitales privados nacionales o extranjeros era la única opción viable que podría salvar el futuro y funcionamiento de la compañía.

Una particularidad del proceso de capitalización de la Empresa de Energía de Bogotá la constituyó el hecho que el negocio energético se dividió en tres partes: generación, transmisión y distribución.

De acuerdo con la Ley y antes de realizar la capitalización se separaron los negocios de Generación, Transmisión y Distribución de energía, en tres empresas independientes. Se crearon tres empresas: Emgesa para manejar el negocio de generación, Codensa para manejar el negocio de distribución y comercialización y la nueva EEB que conservó el negocio de transmisión.

Tras la licitación internacional realizada para llevar a cabo la capitalización, el Grupo Endesa de España, líder mundial en el sector eléctrico, aportó cerca de \$ 1,200 millones de dólares por el 48.5% de las acciones de Codensa.

El 23 de octubre de 1997 se finalizó el proceso y comenzó CODENSA a gestionar como empresa distribuidora y comercializadora de energía para Bogotá, 94 municipios de Cundinamarca, 1 de Boyacá y 1 de Tolima.

Su principal objetivo es llegar a ser la mejor empresa de servicios del país (tanto en el servicio público domiciliario de la energía eléctrica como en la oferta de servicios que le lleven valor agregado a los clientes). Para lograr esto CODENSA busca hacerlo mediante el ofrecimiento de calidad de servicio a sus clientes, desarrollo y reconocimiento a los trabajadores, y rentabilidad a los accionistas.

Con más de 4,000 colaboradores directos e indirectos CODENSA trabaja para brindarle a los clientes un servicio confiable y de calidad.

Buscando el éxito se vuelca la organización hacia los clientes, entendiendo sus expectativas y necesidades y respondiendo a ellas mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios que agreguen valor y contribuyan a la calidad de vida de cada uno.

CODENSA Trabaja para que sus colaboradores tengan un alto nivel de competitividad, proporcionándoles las herramientas y apoyo necesarios, de tal forma que se desempeñen en los más altos niveles de calidad y servicio en el desarrollo de sus actividades, para garantizar una empresa confiable.

Busca igualmente, la excelencia en la gestión, para obtener una rentabilidad que responda a las expectativas de los accionistas y así retribuir su confianza en la Empresa y en el País.

En la Superintendencia de Servicios Públicos está registrada como Compañía Distribuidora y Comercializadora de Energía S.A., NIT 830-037-.248-0.

2.2.1.1.2 Misión

"Ofrecer un servicio de energía que exceda las expectativas de nuestros clientes, contando con un excelente equipo humano, motivado y comprometido y optimizando el uso de los recursos".

2.2.1.1.3 Visión

"Ser la empresa de energía líder de Colombia en la cual un inversionista que desee invertir lo quiera hacer en CODENSA, en la cual un usuario de energía quiera ser nuestro cliente y en la cual un trabajador quiera ser nuestro empleado".

2.2.1.1.4 Valores Corporativos

- **Desarrollo de personas:**

Aseguramos las oportunidades de desarrollo con base al mérito y a la aportación profesional.

- **Trabajo en equipo:**

Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

- **Conducta ética:**

Actuamos con profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

- **Orientación al cliente:**

Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.

- **Innovación:**

Promovemos la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.

- **Orientación a resultados:**

Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

- **Comunidad y el Medio Ambiente:**

Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del Medio Ambiente.

2.2.1.1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Grupo Endesa en Colombia es la que se observa a continuación.

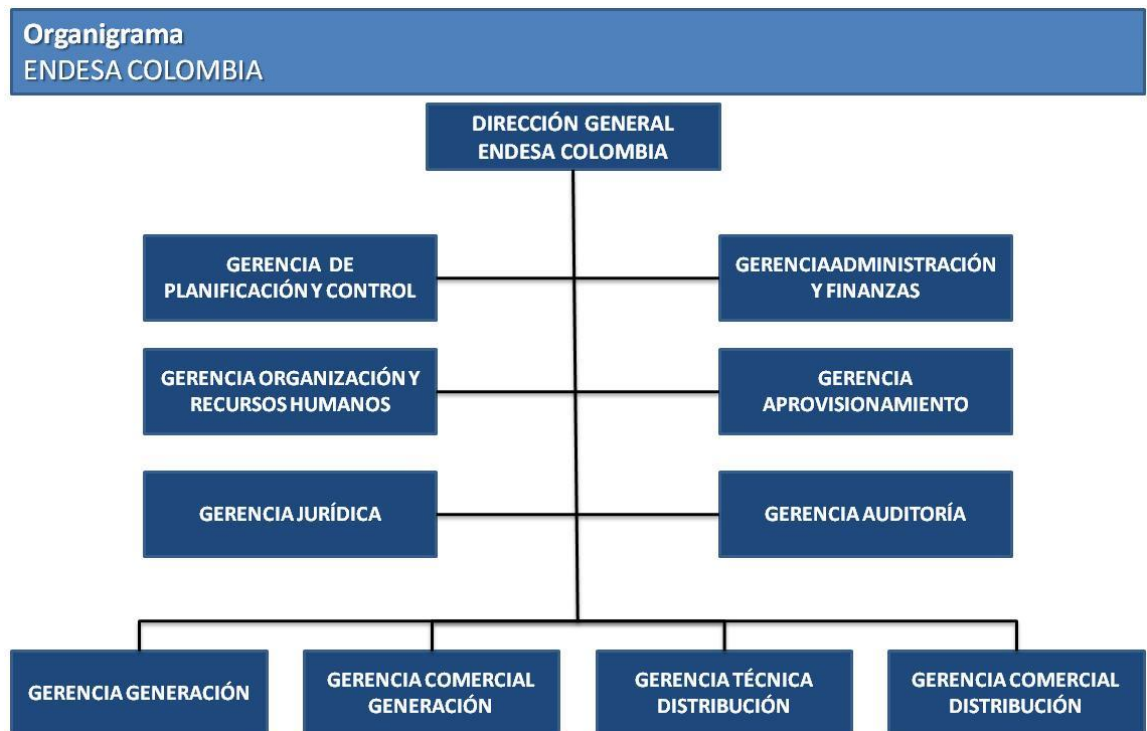


Gráfico N° 3

Fuente: CODENSA S.A ESP
Modificaciones: Estudiante Ejecutor del proyecto

En esta estructura las áreas de apoyo se manejan a nivel corporativo, es decir tanto para el negocio de Generación atendido por Emgesa S.A. ESP como para el de distribución, el cual es atendido por Codensa S.A. ESP.

Por lo tanto sólomente las Gerencias Técnica Distribución y la Gerencia Comercial Distribución son exclusivas de Codensa S.A. ESP.

BALANCE SCORECARD CODENSA COLOMBIA:

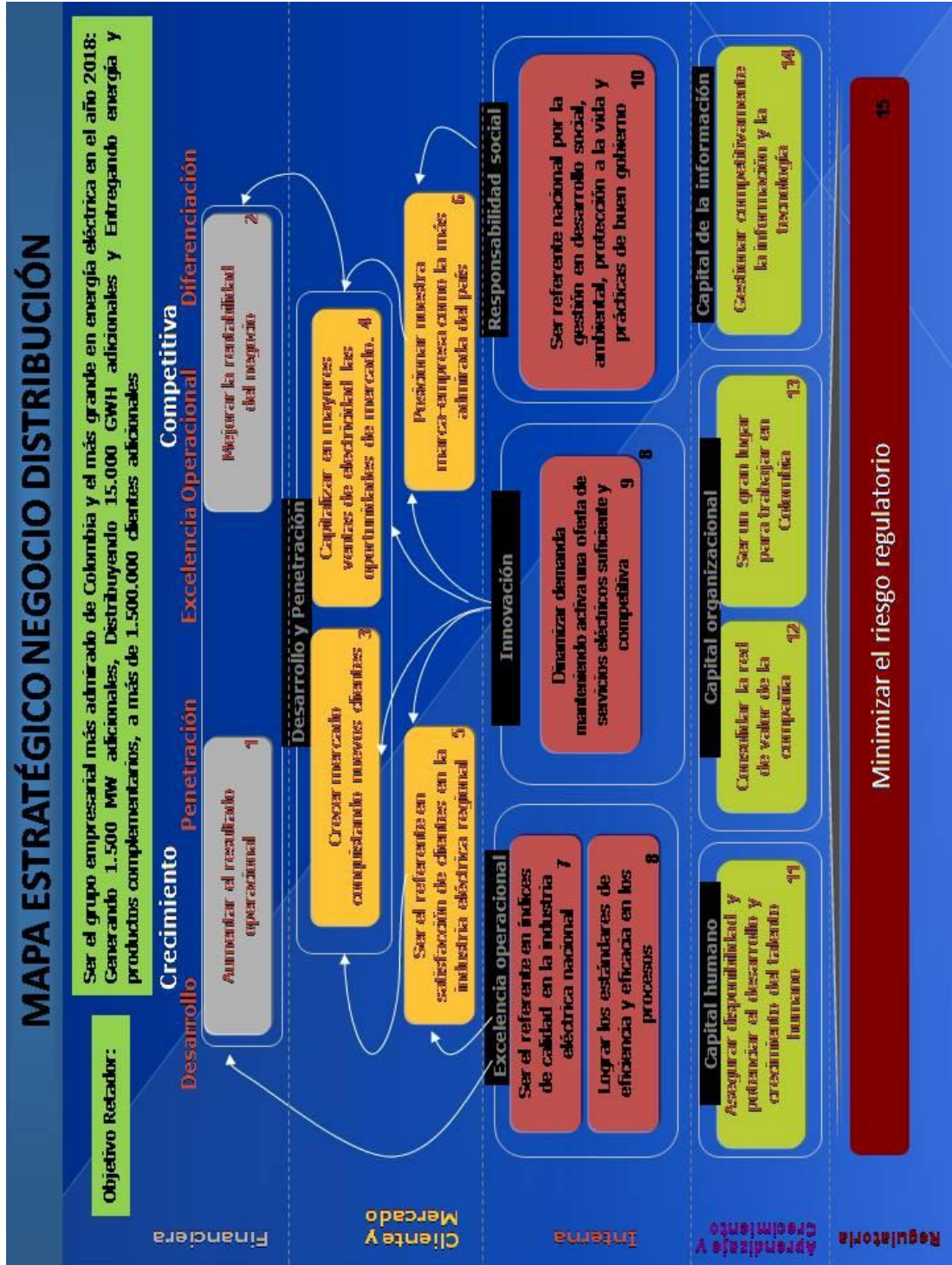


Gráfico N° 4

Fuente: CODENSA S.A ESP

2.2.1.2 GERENCIA COMERCIAL DE DISTRIBUCIÓN

La Gerencia Comercial Distribución es la responsable tanto de la atención integral de los clientes de Codensa SA ESP, a nivel de hogares y de los clientes empresariales, como de garantizar la correcta y oportuna ejecución de los procesos comerciales como son la lectura, la facturación, el reparto, el recaudo, entre otros, asociados a estos clientes.

Igualmente, la Gerencia Comercial de Distribución es responsable del diseño y desarrollo de los sistemas de información y las estrategias comerciales necesarios para la correcta ejecución de los procesos y la potencialización de los diferentes negocios y la relación con los clientes.

La estructura de la Gerencia Comercial de Codensa S.A. ESP, se encuentra en la siguiente gráfica:

Organigrama Gerencia Comercial:

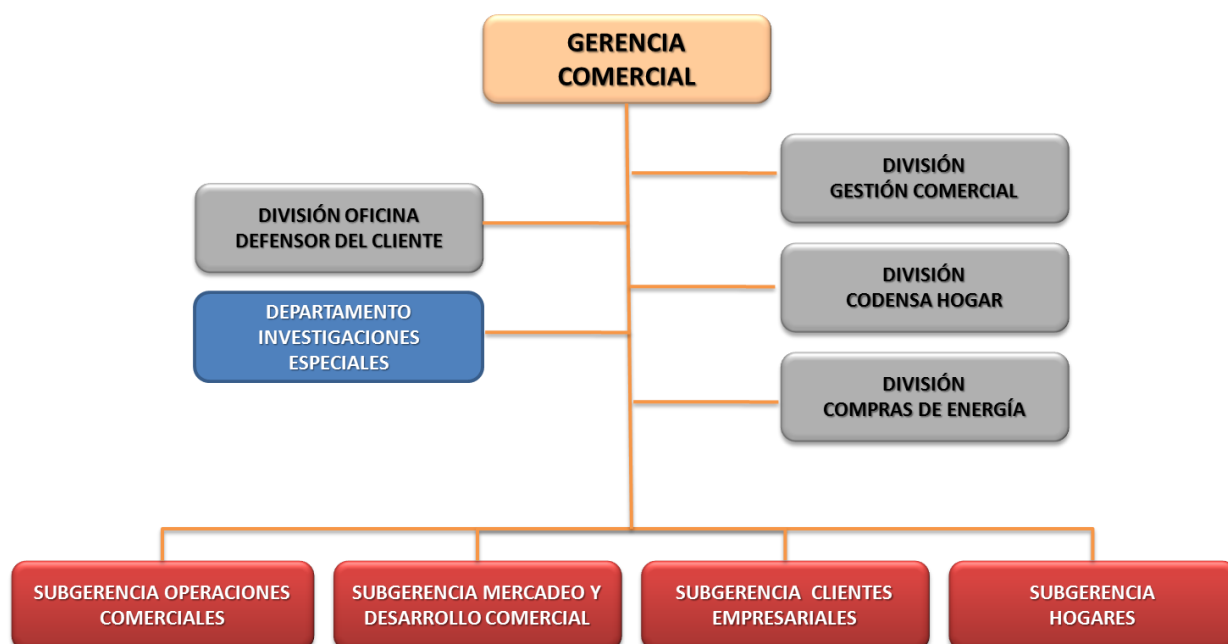


Gráfico N° 5

Fuente: Gerencia Comercial; CODENSA S.A ESP

BALANCE SCORECARD ÉNFASIS GERENCIA COMERCIAL:

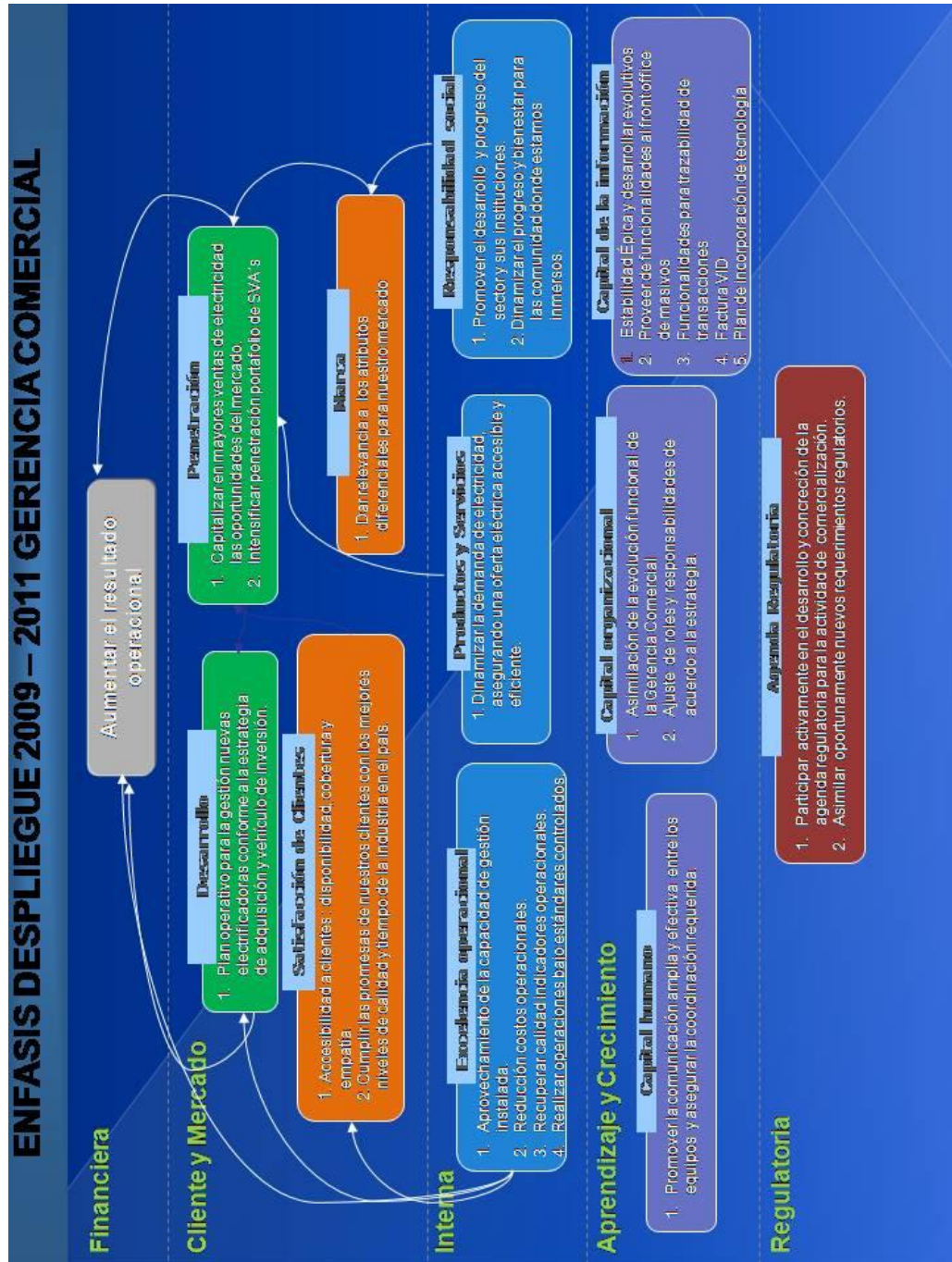


Gráfico N° 6

Fuente: CODENSA S.A ESP

Mapa De Negocios

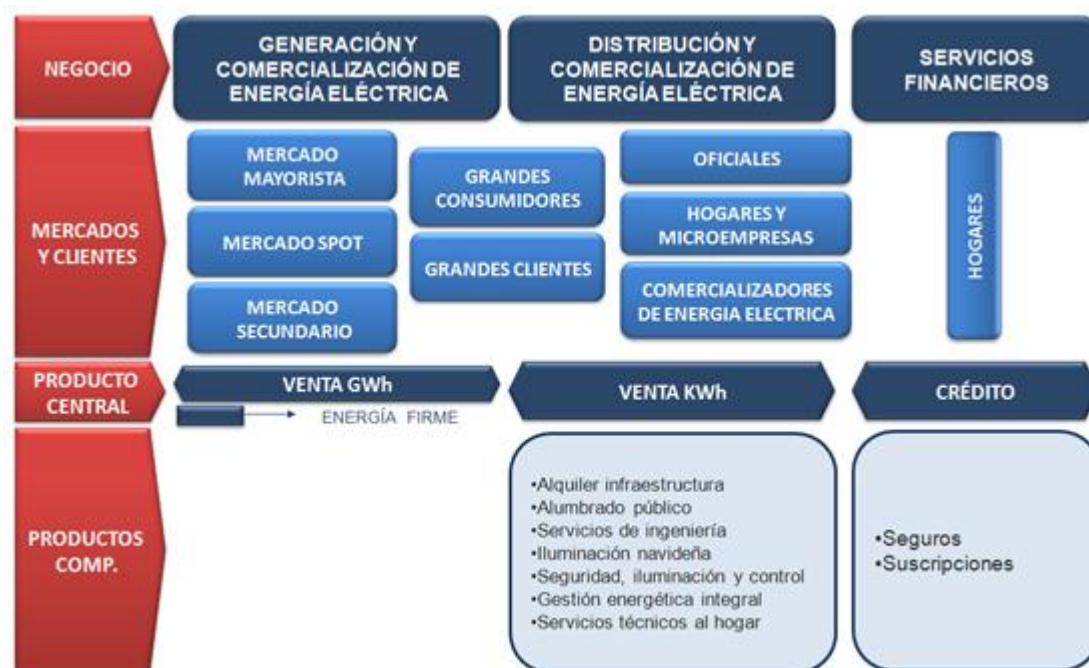


Gráfico N° 7

Fuente: Gerencia Comercial CODENSA S.A ESP

2.2.1.3 Subgerencia de Clientes Empresariales

2.2.1.3.1 Objetivo

Fortalecer la atención a los Clientes Empresariales, estableciendo un contacto que se traduzca en solución efectiva y oportuna a sus necesidades y una adecuada atención a sus requerimientos.

Esto con el propósito de mantener altamente satisfecho al cliente, desarrollar nuevas oportunidades de negocio que generen valor a Codensa y superar las expectativas de los clientes para propiciar su fidelidad.

2.2.1.3.2 Misión

Analizar las unidades de negocio desde una óptica financiera y estratégica, planea, dirige y coordina en forma integral el personal y los procesos relacionados con la atención, venta de servicios a los clientes empresariales, entre los que se encuentran, las empresas con consumos de más de 6000KWh a 55000kWh promedio mensual, clientes oficiales, corporativos; alquiler de infraestructura, comercialización de alumbrado público y alianzas con constructores, con el fin de buscar su satisfacción

y fidelización a largo plazo. Realiza la comercialización del portafolio de productos y servicios para clientes empresariales.

Adicionalmente realizamos la planeación, diseño, construcción, instalación, mantenimiento, desmontaje y almacenamiento de la Iluminación y decoración de las vías, parques y plazas de Bogotá, así como la comercialización, comunicación y promoción de la misma, de acuerdo a los lineamientos de la Alcaldía Mayor de Bogotá. También los servicios para propiedades horizontales, empresas y municipios.

2.2.1.3.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Subgerencia de Clientes Empresariales, como se muestra a continuación, está conformada por cuatro departamentos y un proyecto.

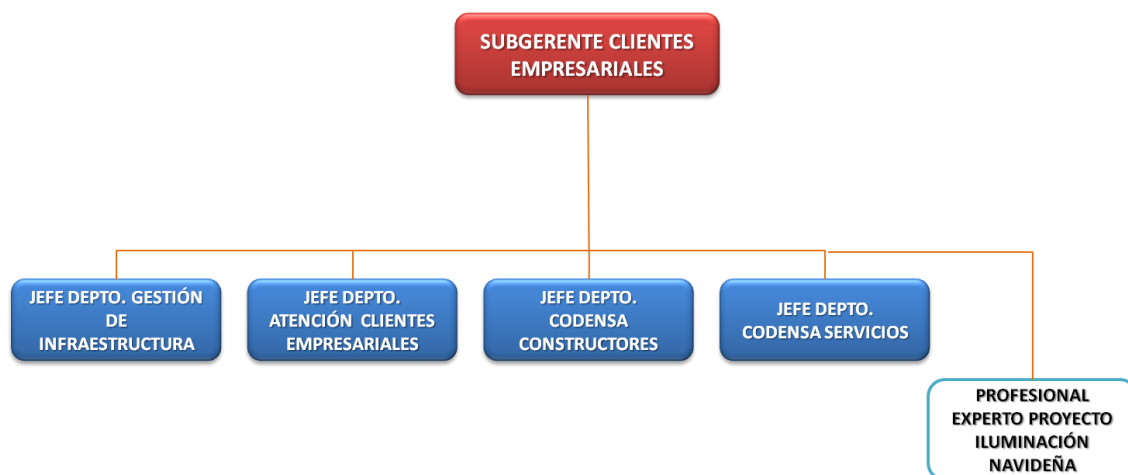


Gráfico N° 8

Fuente: Subgerencia Clientes Empresariales
CODENSA S.A ESP

2.2.1.3.3.1 Departamento Codensa Servicios

Responsable de planear, controlar y supervisar oportunidades de negocio de acuerdo al portafolio de servicios para los clientes empresariales de Codensa, que representen oportunidades de confianza y generación de ingresos adicionales para la compañía.

Así mismo, potencializar y administrar la estructura del área velando por mantener las ventajas competitivas establecidas en los productos y servicios actuales y en los nuevos por desarrollar

y la buena relación con las demás áreas de Codensa y las Empresas Colaboradoras .

Entre las principales actividades están: la atención de oportunidades, el seguimiento a empresas colaboradoras, generación de cotizaciones, gestión de obras, seguimiento a la calidad de las mismas, facturación de proyectos a clientes, pago a las empresas colaboradoras, la evaluación del portafolio actual para los clientes empresariales y la implementación de nuevos productos y nuevos modelos de negocio.

2.2.1.3.3.2 Departamento Codensa Constructores

Garantizar los ingresos por el cargo de Distribución, mediante el aseguramiento de la propiedad de las redes de Distribución, desarrollando alianzas con los constructores que propicien nuevas oportunidades de negocio para CODENSA, generen valor al constructor y satisfaciendo las expectativas de los clientes finales.

Las principales actividades del departamento son:

- Evaluación económica de proyectos
- Seguimiento de proyectos:
- Control de obra y seguimiento de convenio
- Control calidad en la instalación de medidores
- Servicio al cliente
- Análisis del mercado y atención al cliente
- Portafolio de productos y servicios

2.2.1.3.3.3 Departamento Atención Empresarial

Responsable de visitar, atender, asesorar en forma integral, vender el portafolio de productos y servicios y gestionar la morosidad de los clientes Empresariales con consumos entre 5000 y 55000 Kwh/mes. Así mismo de defender el mercado y recuperar clientes de otros comercializadores existentes.

Las principales actividades del departamento son:

Ventas

Atender y gestionar las solicitudes de los clientes mediante la disposición de canales de comunicación y atención así como el

análisis de la información con el fin de garantizar la solución y satisfacción del cliente.

Atención a Clientes

Desarrollar y administrar mecanismos para la colocación de dinero en los diferentes segmentos de clientes mediante la adecuada administración del riesgo con el fin de generar ingresos por negocios complementarios para la compañía.

2.2.1.3.3.4 Proyecto Navidad

Desde el año 2006 Codensa en conjunto con la Alcaldía y contando con la vinculación de importantes Empresas, viene desarrollando el proyecto de Iluminación Navideña en la Ciudad de Bogotá, decorando Parques, Plazas, Vías principales, generando espacios de entretenimiento y esparcimiento para los habitantes de Bogotá que se traducen en sentimientos de orgullo y pertenencia por la Ciudad

Entre las principales actividades de proyecto están:

- Comercialización del Producto Iluminación Navideña
- Diseño y construcción de elementos lumínicos y decorativos
- Instalación

2.3 MARCO SITUACIONAL

2.3.1 DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

2.3.1.1 *Objetivo Departamento*

Generar ingresos adicionales a la compañía por los negocios de alquiler de infraestructura y Alumbrado Público, buscando la satisfacción del cliente, manteniendo las condiciones Técnicas, sociales y ambientales óptimas para el desarrollo normal de los negocios.

2.3.1.1.1 *Objetivo Negocio Infraestructura*

Generar ingresos adicionales a la compañía por el alquiler de la infraestructura de distribución eléctrica, así como controlar su utilización y vigilar por mantener unas condiciones técnicas mínimas, en armonía con las redes eléctricas y el ambiente, siendo la mejor opción de expansión de redes para nuestros clientes de telecomunicaciones.

Los objetivos específicos del negocio son:

- Ofrecer una infraestructura en óptimas condiciones técnicas a nuestros clientes.
- Controlar el uso de la infraestructura eléctrica por redes de telecomunicaciones.
- Potencializar el uso de la infraestructura
- Generar relaciones de valor con nuestros clientes al mediano y largo plazo.

2.3.1.1.2 *Objetivo Negocio Alumbrado Público*

Generar ingresos adicionales a la compañía por la prestación de los servicios de Alquiler, Mantenimiento, Modernización y Expansión de la infraestructura de Alumbrado Público, así como el suministro de energía y recaudo del impuesto asociados al mismo, en Bogotá y los municipios de Sabana y Cundinamarca, potencializando la infraestructura eléctrica de la empresa.

Los objetivos específicos del negocio son:

- Controlar el consumo de energía y uso de la infraestructura AP por parte de los municipios
- Potencializar los servicios de alquiler de la infraestructura, el mantenimiento, modernización y expansión de AP.
- Ofrecer soluciones técnicas y económicamente viables para nuestros clientes
- Generar relaciones de valor con nuestros clientes al mediano y largo plazo.

2.3.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Departamento de Gestión Infraestructura y Alumbrado público, es conformada por 4 profesionales, 1 tecnólogo, 1 profesional en misión, 1 estudiante en práctica y 1 aprendiz o asistente administrativo.

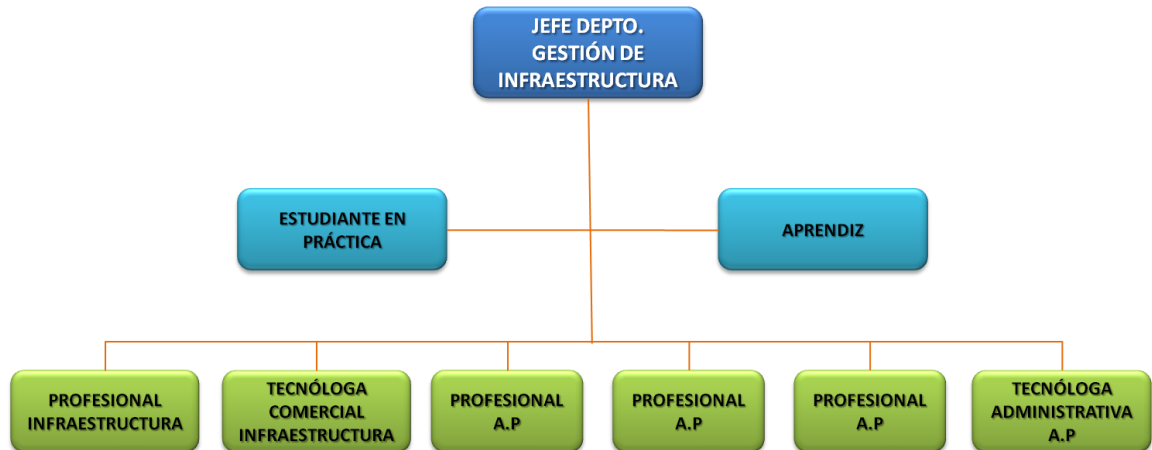


Gráfico N° 9

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura
CODENSA S.A ESP

2.3.1.3 Productos y Servicios

El portafolio del negocio de Alquiler Infraestructura está conformado por los siguientes productos:

- Alquiler Postes
- Alquiler Ductos
- Excedentes de Fibra (Capacidad Ancho de Banda)
- Espacio Físico (Data Center)

El portafolio del negocio de Alumbrado Público está conformado por los siguientes productos:

- Arrendamiento y uso de infraestructura
- Mantenimiento
- Modernización y expansión
- Facturación y recaudo
- Suministro de energía

2.3.1.4 Cifras del Departamento

Entre las cifras más significativas del departamento en el negocio de Alquiler Infraestructura están:

2.3.1.4.1 Clientes

Actualmente se atiende un total de 146 clientes segmentados de la siguiente forma:

Clientes Públicos: Son aquellos clientes de la compañía quienes utilizan la infraestructura para la prestación de servicios de telecomunicaciones a clientes masivos. En total son 19 entre los que están: Telmex Colombia, Telefónica Telecom, ETB, UNE, Global Crossing, entre otros.

Clientes Privados: Son clientes que utilizan la infraestructura para la conexión de una o más de sus sedes. En total son 59 clientes entre los que están Banco de la República, Contraloría General de la Nación, Universidad de los Andes, entre otros.

Parabólicas o Comunitarios: Son empresas que prestan servicio de televisión por cable a nivel de las comunidades, normalmente son empresas pequeñas con operación focalizada en un barrio o localidad. En total hay 68.

En total esto clientes tiene instalados más de 16.000 kilómetros de cables en la infraestructura de Codensa SA ESP.

Entre los clientes más importantes del negocio están:

2.3.1.4.1.1 Telmex Colombia

Es una de las compañías líderes en el mercado de las telecomunicaciones en América Latina, con presencia en diferentes países como: México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Estados Unidos.

Ha realizado inversiones por unos 29 mil millones de dólares durante el periodo 1990-2005, enfocados en el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando una plataforma tecnológica 100% digital que opera una de las redes de fibra óptica más avanzadas a nivel mundial y que incluye conexiones vía cable submarino con 39 países.

Durante el 2006 y el 2007 realizaron importantes inversiones para la adquisición de importantes compañías de cable en el país como

TV Cable S.A, Superview, Cable Pacífico, Cablecentro y Satelcaribe con lo cual logran una gran participación del mercado.

Telmex y sus subsidiarias ofrecen una amplia gama de servicios avanzados de telecomunicaciones, que incluyen transmisión de voz, datos y video, acceso a Internet y soluciones integrales para todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones; desde telefonía pública, rural y residencial, hasta la atención de clientes de la pequeña y mediana empresa, así como para grandes corporativos nacionales e internacionales, dada la capacidad técnica y de cobertura que brindan sus redes de acceso y transporte, que le han permitido un constante nivel de crecimiento en los productos y servicios que ofrece al mercado.

2.3.1.4.1.2 Telefónica Telecom

Telefónica Telecom pertenece al grupo Telefónica, uno de los grupos empresariales de telecomunicaciones más grandes en Colombia, el cual Integra a través de sus operaciones a Telefónica Telecom, Telefónica Móviles Movistar, Terra y Atento; con una amplia gama de servicios que incluyen telefonía fija, telefonía móvil, Internet, Banda Ancha, transmisión de datos y servicios de valor agregado, así como soluciones corporativas, acceso y contenidos de Internet y servicios de “Contact Centers”.

A través de sus negocios, Telefónica se constituye en un gran generador de empleo al tiempo que fortalece el tejido empresarial del país. Telefónica Colombia genera unos 8.500 empleos directos en el territorio nacional, pero la cifra se incrementa a 75.000 cuando se incluyen los empleos indirectos e inducidos generados.

Telefónica Colombia tiene presencia en 998 municipios (90.9% del total) mediante su operación fija con Telefónica Telecom, y una cobertura móvil del 87% de la población colombiana y de 5.800 km de las carreteras nacionales a través del negocio Telefónica Móviles Movistar.

Telefónica Telecom presta hoy los servicios de telefonía fija local con 2,6 millones de clientes, larga distancia nacional e internacional, con una participación del 60% de las llamadas y servicios de Internet banda ancha y transmisión de datos soportados en una moderna red de telecomunicaciones, para lo

cual cuenta con una red de fibra óptica de más de 5.800 kilómetros de longitud en todo el territorio nacional.

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

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

2.3.1.4.1.3 UNE EPM Telecomunicaciones

En el año 2005, Empresas Públicas de Medellín, después de observar el entorno, replanteó el mercado de servicios públicos domiciliarios y configuró tres grupos estratégicos de negocio: Energía, Aguas y Telecomunicaciones. Cada uno muy diferente del otro, con dinámicas competitivas distintas y retos específicos.

Para cumplir entonces con la estrategia definida por EPM, el primero de julio de 2006 se escinde la UEN Telecomunicaciones, dando origen a EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con su marca UNE. Así, queda constituida como una empresa 100% pública, propiedad de Empresas Públicas de Medellín, conformada como una sociedad anónima por acciones, que presta servicios de tecnologías de información y comunicaciones a sus clientes en todo el país.

Al 2011 UNE EPM espera 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 manteniendo 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 hacía 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.

Hoy, UNE cuenta con un portafolio de servicios que incluye:

- Voz: Telefonía Fija: Citofonía Virtual, PBX, RDSI, Marcación Directa, Línea 113, Troncal Ordinaria; Telefonía IP: VoIP, Conmutador Virtual, Voz Administrada Red Inteligente: Líneas 800, Número Único, Líneas 901, Telecontenidos, Teleconferencia, Larga Distancia Nacional e Internacional, Telefonía Pública, Telefonía Móvil, Tarjetas prepago.
- Conectividad: LantoLan, VPN, Portador, Multilan
- Internet: Banda Ancha: XDSL, WiMAX, Dedicado: Internet Empresarial, Conmutado.
- Servicios Profesionales: Mesa de Ayuda, Soluciones Integradas.
- Data Center: Alojamiento de Equipos, Hosting Dedicado, Web Hosting, Hosting de Base de Datos, Mail Hosting, Disco Duro Virtual.

Estos servicios están soportados con múltiples tecnologías de redes y de accesos, en las que siempre UNE ha estado a la vanguardia, tales como TDM, HFC, FR/ATM, FO, ADSL, WiFi, WiMAX.

UNE es una empresa colombiana que desde su lanzamiento ha sido fiel a su compromiso de conocer en detalle a sus clientes, identificar sus prácticas de consumo y diseñar las soluciones a la medida de sus necesidades.

Con una excelente estructura humana, técnica y comercial, y teniendo como razón de ser la satisfacción de sus clientes, UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. asume el reto de convertirse en la compañía de telecomunicaciones más competitiva del país.

2.3.1.4.1.4 Global Crossing

Es una compañía de telecomunicaciones a través de una red global integrada basada en el Protocolo IP. Su red principal conecta a más de 300 ciudades importantes y 28 países de todo el mundo y presta servicios a más de 600 ciudades y 60 países. Global Crossing tiene una considerable presencia en América Latina y el Caribe con oficinas y centros de operación en 12 de las principales ciudades de la región. A través de sus sistemas de cables submarinos y terrestres, Global Crossing conecta a América del Sur, México, América Central y el Caribe con el resto de su red global, y ofrece servicios de telecomunicaciones a sus clientes de todo el mundo.

2.3.1.4.1.5 Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá- ETB

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) es una de las compañías más grandes del sector de las telecomunicaciones de Colombia. Fundada en 1884, ETB es una de las principales operadoras de telefonía de Colombia, con cerca de dos millones de líneas, es la primera por número de suscriptores de Internet banda ancha, segmento del mercado de las telecomunicaciones en el que provee a nivel nacional el 34% de las conexiones.

Desde su conversión en empresa comercial por acciones en 1997, ETB ha fortalecido su presencia en el ámbito de las telecomunicaciones, especialmente a partir del año 2003, cuando decide abrirse a capitales privados mediante la emisión de acciones y la colocación de éstas en el mercado bursátil de Bogotá. El Distrito Capital de Bogotá posee el 88.4% de sus acciones, en tanto que inversionistas privados tienen el resto del paquete accionario (11.6%).

ETB es proveedor del servicio en Banda Ancha como a través de tecnologías inalámbricas, la compañía contabiliza a la fecha 308.067 suscriptores de banda ancha, equivalentes al 20% del total de conexiones, una cifra significativa en un país que como Colombia se caracteriza por una alta fragmentación de la oferta.

En 2007, ETB realizó un plan de expansión nacional, la compañía invirtió cerca de US\$110 millones de dólares en proyectos que buscan ampliar la capacidad de sus redes en todo el territorio nacional. Las inversiones han incluido la compra de puertos de banda ancha, módems para los clientes, y la adquisición de más

capacidad para el transporte de la información local y nacional, tanto mediante fibra óptica como a través de equipos de telecomunicaciones, logrando entrar a los mercados de Cali, Medellín, Barranquilla y Villavicencio, entre otros.

Para 2010, ETB aspira a elevar el número de suscripciones de Internet a 850.000, equivalentes al 33% del mercado nacional.

La compañía tiene, así mismo, inversiones en telefonía celular a través de Colombia Móvil, operadora de la marca TIGO. ETB también participa en el renglón de los call center, en el que posee el 40% del paquete accionario de la compañía Contact Center Américas, una de las mayores empresas colombianas de este sector, con operaciones en 7 países de América Latina.

2.3.1.4.1.6 Comcel

Es el operador de telefonía celular líder del mercado colombiano. Cuenta con cerca de 26'949.425 suscriptores a nivel nacional, según informe del Ministerio de Comunicaciones presentado en Marzo de 2009.

Inició su operación en Bogotá, el 1 de julio de 1994 como una compañía de economía mixta, luego que les fuera adjudicada la licitación para operar la telefonía celular en Colombia, en la banda "A" de la zona Oriental instalando una red de capacidad digital en un 100%, haciendo uso de la tecnología más moderna del mundo.

COMCEL ha integra empresas como OCCEL, Celcaribe, entre otras incorporando diferentes zonas del país, contando con cobertura de la tecnología 3.5G en 31 capitales, 932 municipios y 31 zonas turísticas de Colombia.

Actualmente América Móvil quedó con el 95.7% de participación en COMCEL a través de diferentes vehículos de inversión.

2.3.1.4.2 Ingresos

Los ingresos del negocio de alquiler infraestructura, están directamente asociados a la cantidad de postes y de metros lineales de ductos, que mensualmente son utilizados por los clientes.

El crecimiento del uso de infraestructura por parte de los clientes se puede observar en la siguiente gráfica.

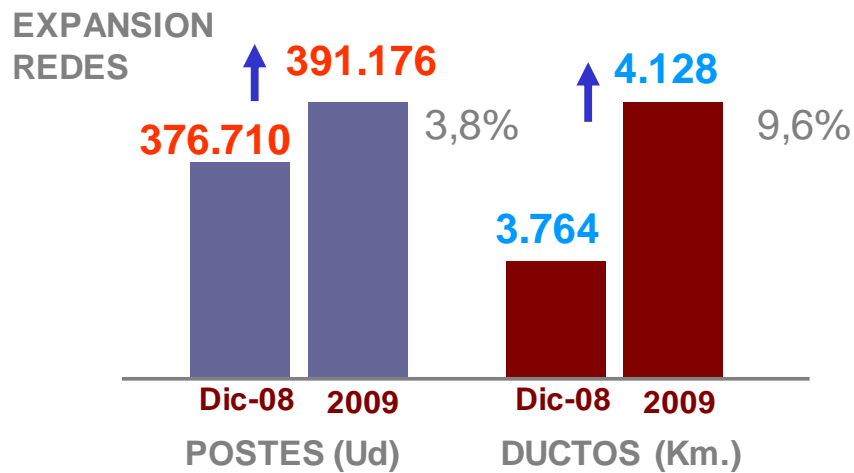


Gráfico N° 10

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura CODENSA S.A ESP

En lo corrido del año 2009 hasta el cierre de agosto se han incorporado 14.466 postes y 364 Km de redes de telecomunicaciones a la facturación mensual del negocio de alquiler de infraestructura, reflejados en un crecimiento comparado con el cierre del año 2008 del 3,8% en la cantidad de postes y del 9,6% en la cantidad de ductos.

Por lo tanto los ingresos muestran un comportamiento positivo, como se observa en la siguiente gráfica.



Gráfico N° 11

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura CODENSA S.A ESP

Al cierre de 2009 se lograron ingresos por 41.228 millones pesos, un 6.7% por encima de la meta de 38.643 millones proyectada para el 2009.

2.4 MARCO REGULATORIO

El negocio de alquiler infraestructura está regulado por leyes, decretos y normas expedidas por entidades de control a nivel nacional como la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) como a nivel interno de compañía. Entre los principales decretos, resoluciones y normas están:

- Ley 142, Ley 143 y Decretos 1524 y 2253 de 1994
- Ley 680 de 2001, mediante la cual se establece: “Con el fin de facilitar la prestación del servicio de televisión, las empresas o propietarios de la infraestructura de los servicios públicos domiciliarios, deberán permitir el uso de su infraestructura correspondiente a postes y ductos siempre y cuando se tenga la disponibilidad correspondiente, sea técnicamente viable y exista previo acuerdo entre las partes sobre la contraprestación económica y condiciones de uso. ...”
- Resolución CREG 144 de 2001, mediante la cual se fijan las “Normas para regular el acceso a la infraestructura eléctrica para la prestación del servicio de televisión, de conformidad con lo establecido en el artículo 13 de la ley 680 de 2001”.
- Resolución CREG 071 de 2008

“Manual de convivencia en la infraestructura de CODENSA S.A. ESP” que ...”Establece los derechos, deberes y responsabilidades que deben cumplir todos los estamentos presentes en la infraestructura de la Empresa (en postes y canalizaciones) para lograr una convivencia armoniosa, donde se respeten los derechos y los intereses mutuos de todos los entes que comparten el uso de la infraestructura, cumpliendo en todo momento como requisito indispensable y obligatorio con la Norma de Utilización de postes y/o ductos”...

2.5 GLOSARIO

ACTA Documento que se levanta al momento de efectuarse la instalación del equipo de medida y sus elementos de seguridad, el cual da fe de su estado, y es suscrito por las personas que intervienen en la diligencia y/o por testigos, dejándosele una copia al interesado.

ACTA DE INSPECCIÓN Documento diligenciado durante la inspección en el cual se registra la información comercial, el estado y funcionamiento de las acometidas y equipos de medida encontrados o instalados en el predio visitado.

ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO Acuerdos de Niveles de Servicio entre clientes y proveedores que interactúan.

ACUERDO DE PAGO suscrito entre el cliente y la Empresa, para realizar el pago de la obligación vencida o corriente, por conceptos de consumos de energía y/o otros conceptos.

APOYOS Infraestructura civil para la instalación de equipos y tendido de las redes de MT, BT, AP y telemáticos (redes incidentales), tales como postes, cámaras de inspección y centros de distribución.

BACK OFFICE: Persona del Departamento de Atención Clientes Empresariales encargada entre otras actividades de atender los requerimientos e inquietudes de los clientes preferenciales y canalizarlos a las diferentes áreas operativas, registrar los contactos en el sistema comercial y hacer seguimiento de ellos, informar a los gestores de negocio de los requerimientos solicitados por los clientes.

BASE DE DATOS Conjunto de datos organizados y relacionados entre sí para un determinado fin, los cuales son recolectados y explotados por los Sistemas de Información de la Empresa. Los Sistemas Transaccionales se encargan de recolectar la información contenida en la base de datos, por medio de las funciones de creación, bajas o modificación de la información. La forma de operar de estos sistemas puede ser batch o en línea. Los componentes principales son: datos (organizados en tablas), hardware, software y usuarios.

BENCHMARKING El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado con otras empresas (o unidades). Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

BRIEF Formato que busca plantear y definir los objetivos de estudio o necesidad de información del mercado que se requiere. En este se muestra la información que se tiene del tema o categoría a estudiar y antecedentes de la situación que se pretende validar en los resultados del estudio.

CALL CENTER Centro de atención telefónica contratado por la Empresa, en el cual un grupo de agentes y un back office llevan a cabo el contacto telefónico con los clientes para la recepción y atención de solicitudes o reclamos del cliente.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

CERTIFICACIÓN TÉCNICA Las Certificaciones Técnicas se realizan a nivel de Trabajos. Una certificación puede incluir apartados y afectar a UCC de diferentes Empresa Colaboradoras, aunque el usuario puede, por procedimiento, emplear certificaciones parciales por cada Empresa Colaboradora.

CLIENTE EMPRESARIAL: Cliente regulado para el que la energía eléctrica es un insumo para su actividad productiva y un factor relevante para su competitividad y desarrollo.

Agrupación de las cuentas de Clientes empresariales a la franja disputable con otros comercializadores, ubicados en toda la zona de influencia de la Empresa (Bogotá, Sabana y Cundinamarca), que en virtud de sus características de consumo de servicio de energía eléctrica, entorno y función social, ameritan una atención diferencial. Dentro de los ciclos empresariales facturan los Clientes Potenciales Empresariales, Clientes Empresariales y los Clientes de los Ciclos Agrupados (oficiales y corporativos). Estos clientes tienen las siguientes características:

- Cliente potencial empresarial: Es aquel Cliente que factura dentro de los ciclos empresariales por presentar consumos entre el rango mínimo establecido por la Empresa para pertenecer a ciclos empresariales y el consumo mínimo exigido para un Cliente Empresariales, que amerita una atención comercial diferencial pero no cuenta con asignación de Ejecutivo de Cuenta.
- Cliente Empresarial: Es aquel Cliente que presenta consumos superiores al mínimo exigido por la Empresa para este segmento de clientes y que por tal razón amerita una atención comercial diferencial mediante la asignación de un Ejecutivo de Cuenta.

CLIENTE INTERNO: Departamento de la Empresa que es receptor de una salida en un proceso definido.

CLIENTE NO REGULADO: Persona natural o jurídica con una demanda máxima superior a 0.1 MW o 55 MWh de consumo promedio por instalación legalizada, o el nivel que las normas legales establezcan cuyas compras de electricidad se realizan a precios acordados libremente

COMUNITARIAS Empresas de televisión (Parabólicas) por suscripción ubicadas en las zonas periféricas de la ciudad, que prestan este servicio con fines comunitarios

CONDICIONES DE SERVICIO: Condiciones técnicas y operativas bajo las cuales el operador de red, está en disposición de suministrar el servicio

GEOREFERENCIACIÓN Proceso que consiste básicamente en ligar o relacionar una información geográfica a unos puntos en común, es decir poder llevar toda la información a unas coordenadas bases para que posteriormente otros datos se puedan unir al mismo y estos guarden la misma relación.

GESTOR DE NEGOCIO: Representante de la Empresa encargado de gestionar, coordinar y velar por el adecuado desarrollo de los contratos o convenios suscritos para el desarrollo de alguna actividad que en él se estipule.

Persona encargada de dar una atención integral y personalizada a los Clientes Empresariales, desarrollando estrategias que permitan ofrecerles valor agregado, contribuyendo a la permanencia del Cliente en la empresa. A través de él se canalizan las inquietudes y problemas de los Clientes (Facturación, ajustes, morosidad, nuevos negocios), se hace seguimiento para brindar una oportuna y adecuada solución y se atienden los requerimientos de ventas.

PRESTADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS: Cualquiera de las personas señaladas en el artículo 15 de la Ley 142 de 1994. Para los efectos de esta resolución, a tales personas se les denomina “la empresa”. Resolución CREG 108/97.

PROCEDIMIENTO: Documento que especifica la forma de realizar un proceso o una serie de actividades en las que se involucran diferentes procesos y/o responsables. Generalmente un proceso tiene asociado al menos un procedimiento.

QUEJA: Mecanismo a través del cual el CLIENTE pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de la empresa, o con la forma y condiciones en que se ha prestado el servicio.

RECLAMO:

- Es un mecanismo a través del cual el CLIENTE o un tercero solicita de manera respetuosa a la EMPRESA, que revise algún aspecto relacionado con la prestación del servicio, la ejecución del Contrato de Servicio de Energía o su terminación, la suspensión y corte del servicio y la facturación. La reclamación no procede contra facturas que tengan más de cinco (5) meses de haberse expedido y debe presentarse antes de la fecha señalada en la factura para el pago oportuno. Este se debe resolver dentro de los 15 días siguientes a su recepción so pena de los efectos del silencio administrativo positivo.

RED: Sistema de distribución eléctrica, compuesto por el conjunto de líneas y transformadores, con sus equipos asociados, el cual transporta energía eléctrica hasta el punto de entrega al usuario.

REQUERIMIENTO: Es una necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de un sistema de información. Los requerimientos pueden ser funcionales y no funcionales

ROL: Es la identificación de los funcionarios que acceden a los sistemas de información comercial. Es de uso personal e intransferible.

TRUNKING: Servicio de radiocomunicaciones privado que se ofrece en un área de cobertura determinada y que permite la difusión de información o el establecimiento de comunicaciones entre dos o más usuarios.

USUARIO FINAL: Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta, o como receptor directo del servicio. A este último usuario se le denomina también consumidor.

ZONA: Es cada una de las áreas geográficas en las cuales se ha dividido o fraccionado el área de influencia (Distrito Capital y Departamento de Rural) donde la Empresa presta sus servicios.

3 CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

EL tipo de investigación es Cualitativa, análisis y síntesis (inductiva y deductiva)

- **Tipo de estudio:** Descriptivo, causal y analítico.

3.2 UNIVERSO

Áreas de la empresa que prestan apoyo al negocio de alquiler de infraestructura, empresas de telecomunicaciones clientes actuales del departamento y los procesos que enmarcan las actividades del departamento (sistema normativo de CODENSA S.A ESP).

3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

3.3.1 Delimitación Geográfica

El estudio aplica para el municipio de Bogotá, ciudad Capital de la República de Colombia.

3.3.2 Delimitación Demográfica

Personal de áreas relacionadas con el negocio de infraestructura de la empresa de energía CODENSA S.A ESP de la ciudad de Bogotá, principales clientes actuales del departamento de gestión de infraestructura y departamento de gestión de Infraestructura como tal.

3.3.3 Delimitación Temporal

Período comprendido entre agosto de 2009 y diciembre del mismo año.

4 CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO

4.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA 2009

4.1.1 DIAGNÓSTICO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

Actividad	Importancia para el cliente (1-10)	Volumen aprox al mes (1-10)	Ponderación	Tipo de Atención (Reactivo-Proactivo)	Conocimiento del proceso por el Dpto.
Contratación	10	9	90	R	Si
Viabilidades	9	10	90	R	No
Facturación	8	10	80	P	Si
Cartera	3	10	30	P	Si
Notificaciones IDU	7	4	28	P	No
Gestión Solicitudes	6	4	24	R	Si
Inspecciones	2	9	18	P	No
Mantenimientos	5	1	5	R	No
Charlas	4	1	4	P	No

Tabla 1

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

Se realizó una reunión de departamento con el fin de observar desde la perspectiva de quienes tienen relación directa con el negocio y llevan a cabo las diferentes actividades internas, la forma en la cual se está realizando el trabajo, para así tomar conciencia de la situación e igualmente diagnosticar de manera crítica las falencias y determinar las necesidades que tiene el departamento, y poder establecer acciones que propicien la mejora de los aspectos relevantes que se identifiquen.

Teniendo en cuenta el comportamiento y el conocimiento del cliente, se hizo una calificación según el orden de importancia que tienen para éste los diferentes procesos establecidos actualmente, tanto en el departamento como en el negocio.

Se tomó como base los tipos de requerimientos que llegan al departamento cada mes y su frecuencia; posteriormente se hizo una aproximación al promedio de las entradas de dichos requerimientos.

De igual forma se realizó una ponderación de acuerdo a los aspectos cuantitativos que se definieron, para determinar la actividad con mayor peso y responsabilidad.

Se identificó el tipo de atención que tiene el departamento ante cada una de las acciones que realiza y se genera; En algunas de las actividades que ejecuta la atención es propia del tipo de solicitud, es decir, en el caso de la viabilidad o en la contratación (otrosí) cada vez que un cliente la hace, entra en un proceso reactivo ante dicha solicitud.

Finalmente, se indagó con cada uno de los asistentes a esta reunión, el conocimiento a plenitud de cada actividad con la cual tiene relación o de los cuales dependen los procesos normales del funcionamiento del negocio. Se determinó que el departamento debe conocer un poco más acerca de las actividades que corresponden a la parte técnica y con su operación generar un mayor valor agregado a su servicio, puesto que en la mayoría de las ocasiones se desconoce el proceder del área técnica ante las solicitudes directas de los clientes.

4.1.2 ESTADO DE LOS PROCEDIMIENTOS (SGC)

Procesos Ejes principales del negocio:

A grandes rasgos, las actividades realizadas al interior del departamento se pueden dividir y plasmar en estos procesos:



Gráfico N° 12

**Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura
CODENSA S.A ESP**

Se debe tener en cuenta que en éstas se resumen todas las posibles funciones básicas para el ejercicio del negocio como tal; sin embargo estos procesos no están alineados con los parámetros de estandarización de la compañía, no obstante internamente para el departamento, se pueden ilustrar de esta forma dada la naturaleza de las actividades que el gráfico anterior quiere representar.

PROCESOS

Los procesos generales del Departamento de Gestión infraestructura se pueden esquematizar de la siguiente forma según los macroprocesos y procesos definidos por la compañía.



Gráfico N° 13

Fuente: Depto. Procesos
CODENSA S.A ESP

Estos procesos a su vez se pueden agrupar en dos macroprocesos principales, como se muestra en las gráficas siguientes.

Inicialmente un Macroproceso que ha sido denominado Ventas, el cual incorpora las tareas asociadas a la generación de ingresos para la compañía y más adelante el de Atención al Cliente, que agrupa las actividades vinculadas con el mantenimiento de la relación con las empresas a quienes se les presta el servicio.

4.1.2.1 VENTAS

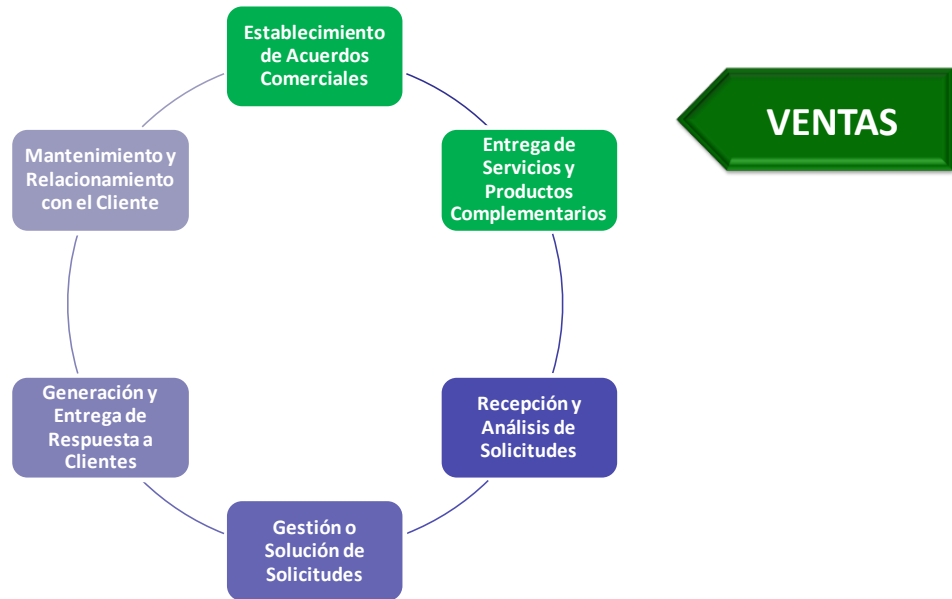


Gráfico N° 14

Fuente: Depto. Procesos
CODENSA S.A ESP

• ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA

ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS COMERCIALES: Consolidar la relación comercial con los clientes mediante el desarrollo e implementación de estrategias comerciales, la firma de contratos, adicionales y otrosí con el fin de legalizar y potencializar el uso de la infraestructura eléctrica de CODENSA.

ENTREGA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS: Hacer seguimiento a los acuerdos comerciales, garantizando al cliente la prestación óptima de los servicios pactados y el acceso permanente a los mismos, mediante el cumplimiento de las condiciones acordadas entre las partes y coordinando con el área Técnica la calidad de la infraestructura en alquiler.

Los procedimientos con los que cuenta el departamento hoy día, se elaboraron en su mayoría durante el segundo semestre de 2007 y se legalizaron en el sistema normativo de la empresa en diciembre del mismo año. Hay dos procedimientos que actualmente están en el sistema normativo, que son de años previos, los cuales presentan actividades que han venido cambiando en el tiempo y hoy se desarrollan de forma diferente a la planteada inicialmente.

Los formatos y las acciones presentadas en los documentos deben permanecer actualizados, es por esto que los objetivos y los alcances de todos

los procedimientos se deben replantear, para lograr una mejor definición y de esta forma hacerlos más prácticos y entendibles para quien los consulte.

En el primer semestre de 2009, se inició un proyecto con la revisión y la actualización de éstos; sin embargo, se ha visto truncado por los grandes cambios que se han dado entre lo que estaba plasmado en estos documentos y lo que realmente se estaba haciendo o se deseaba empezar a hacer, así también como la descripción no detallada y poco enriquecida de las actividades, las modificaciones presentadas en los procesos, la fusión de las empresas del grupo ENDESA Colombia para el año 2009 e igualmente para el 2010 y su nueva estructura de procesos. También se debe hacer un seguimiento a la normatividad que rige actualmente al negocio de alquiler de infraestructura.

Los procedimientos de ventas del departamento se encuentran segmentados así:

4.1.2.1.1 Acercamiento Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05107)

Descripción: Presenta la interacción inicial que se tiene con un cliente que ingresa al negocio o tiene interés en el mismo.

Observaciones: Este procedimiento se encuentra desactualizado; se hallaron cambios en las actividades y en el orden en que estas se presentan. Los pasos y tareas se deben describir de mejor manera. **(Anexo N°1)**

4.1.2.1.2 Elaboración, Acuerdo y Aprobación de la Propuesta de Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05108)

Descripción: Pretende mostrar el análisis de la propuesta del cliente interesado en el alquiler de la infraestructura, verificando su autorización para la prestación del servicio, las viabilidades técnica y jurídica para la formalización de la relación comercial con él a través de la elaboración del contrato.

Observaciones: Este procedimiento tiene algunas inconsistencias en el manejo de las viabilidades que se solicitan a servicios técnicos, en la descripción del flujo de información para esa solicitud y el planteamiento de algunas actividades es algo confuso.

Este procedimiento según los cambios planteados, tiende a absorber al siguiente (PC-05113). **(Anexo N°2)**

4.1.2.1.3 Desarrollo y Entrega del Pedido al Cliente de Gestión de Infraestructura (PC-05113)

Descripción: Define la llegada del registro de los pagos al departamento de gestión de infraestructura por parte de sus clientes.

Observaciones: Tiene como tal dos actividades (motivo por el cual no se considera relevante para tomarse como procedimiento y se recomienda fusionarlo con el anterior “Elaboración, Acuerdo y Aprobación de la Propuesta de Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05108”). Varias de estas actividades no se deben realizar, puesto que le corresponde a otras áreas de la empresa (morosidad) y se van a delegar a quienes concierna, de acuerdo con los roles establecidos en cada uno de los departamentos. **(Anexo N°3)**

4.1.2.1.4 Legalización y Cierre de Venta para Clientes Infraestructura (PC-05109)

Descripción: Se muestra el desarrollo de la liquidación por concepto de alquiler de infraestructura a nivel interno del departamento y cómo este proceso se relaciona con otras áreas de la empresa para la consolidación de la entrega del servicio al cliente.

Observaciones: Este procedimiento se encuentra bien planteado, solo requiere de una referencia específica con respecto al código de un procedimiento que debe tener en cuenta por cuestiones normativas de la empresa. Sin embargo, puede estar sujeto a cambios, ya que se vienen desarrollando proyectos dentro del departamento que pretenden agilizar esta operación. **(Anexo N°4)**

4.1.2.2 GESTIÓN DE CLIENTES

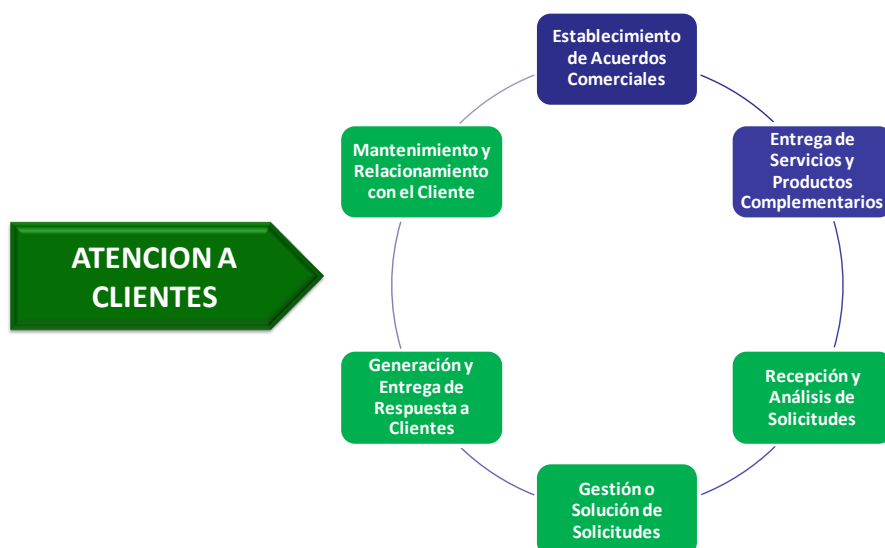


Gráfico N° 15

Fuente: Depto. Procesos
CODENSA S.A ESP

Recepción y Análisis de Solicitudes: Poner a disposición, de los clientes, canales de atención para las diferentes solicitudes con el fin de conocer las causas de las mismas y atenderlas oportunamente.

Gestión o Solución de Solicitudes: Coordinar y buscar con las diferentes áreas de la compañía una respuesta o solución adecuada a las solicitudes planteadas por los clientes.

Generación y Entrega de Respuestas al Cliente: Generar y dar respuesta o solución a las solicitudes de los clientes de forma oportuna y satisfactoria.

Mantenimiento y Relacionamento con el Cliente: Crear afinidad con el cliente que permita establecer una relación memorable, diseñando e implementando estrategias de Relacionamento, capaces de integrar sinergias entre las partes, para brindarles productos y servicios que cumplan sus expectativas de una mejor forma y satisfagan sus necesidades.

Los procedimientos de atención al cliente del departamento se encuentran segmentados así:

4.1.2.2.1 Gestión a Solicitudes Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05110)

Descripción: tiene por objeto Identificar las causas de las quejas, reclamos o sugerencias, remitirlas al área encargada o atenderlas, según corresponda y entregar una respuesta favorable y oportuna al cliente de acuerdo a su solicitud.

Observaciones: Hay elementos, como el protocolo que no deberían estar en este procedimiento, ya que son más pertinentes en el momento que se hace el acercamiento al cliente. Las descripciones de las actividades se podrían hacer más detalladas y de acuerdo al nuevo modelo de atención que se plantea, podría tener algunas variaciones. **(Anexo N°5)**

4.1.2.2.2 Mantenimiento y Relacionamento con Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05111)

Descripción: Metodología usada para la incursión en planes de relacionamiento con los clientes del negocio a partir de una investigación de mercados.

Observaciones: Este procedimiento esta al orden del día. Se podría especificar mejor algunas actividades y posiblemente con las modificaciones que se planteen en el modelo de atención, podría cambiar. **(Anexo N°6)**

4.1.2.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1.2.3.1 Identificación de Oportunidades de Negocio Gestión de Infraestructura (PC-05112)

Descripción: Muestra los pasos que se deben tener en cuenta para la elaboración, estudio y puesta en funcionamiento de productos o servicios que satisfagan necesidades que presentan los clientes, con el respectivo estudio de factibilidad del proyecto.

Observaciones: Se está realizando igual a lo que se estaba haciendo en el 2007, sin embargo se tendrían que revisar a fondo la documentación que fluye durante este procedimiento entre los departamentos, así también como la descripción más detallada de las actividades y un nuevo planteamiento de las mismas con el fin que se pueda garantizar un modo más efectivo para la incorporación de nuevos productos y servicios para el negocio. **(Anexo N°7)**

4.1.2.4 CARTERA

4.1.2.4.1 Gestión de cartera de infraestructura (PC-05092)

Descripción: Describe el proceso de cobranza y de desmontaje de las redes de los clientes que entran en un proceso de cobranza según los plazos pactados en los contratos entre las partes.

Observaciones: El procedimiento que se encuentra oficializado en la intranet, tuvo su lugar en el 2006, este se realizó tal como está descrito actualmente, sin embargo durante este tiempo ha tenido varios cambios, razón por la cual se debe actualizar.

La persona encargada de este proceso (ya que en gestión de cartera no interviene en forma significativa la operación por parte del departamento de Gestión de infraestructura) es del departamento de cartera, del departamento de Cobranza Negocios Complementarios, quienes se encuentran haciendo el levantamiento del procedimiento denominado “gestión de cartera de los negocios de CODENSA servicios, alquiler de infraestructura y otros trabajos a particulares” que está incluido entre los proyectos a realizar para su certificación. **(Anexo N°8)**

4.1.2.5 NORMALIZACIÓN

4.1.2.5.1 Normalización del uso de la infraestructura (PC-05093)

Descripción: Detalla la legalización de las redes de clientes y de empresas que no han firmado contrato con Codensa, con el fin de evitar el uso inadecuado de la infraestructura eléctrica y efectuar el cobro por el servicio de Alquiler de postes y ductos a toda empresa telemática que utilice como apoyo la misma.

Observaciones: ésta se elaboró en el 2006, y ha tenido algunas modificaciones, sin embargo es bueno replantear algunos cambios acorde a otros procedimientos e instructivos que han sido oficializados por otras áreas de la empresa. **(Anexo N°9)**

4.1.2.6 CONTRATOS

4.1.2.6.1 Suscripción de contratos por el uso de infraestructura de propiedad de la empresa (PC-05057)

Descripción: Procedimiento en el cual se integran la mayoría de los tramites del negocio de alquiler de infraestructura y el cual ha sido remplazado por otros más actualizados que definen de una forma detallada y acorde las actividades realizadas por el departamento con el sistema de calidad vigente enmarcado dentro de unos macroprocesos establecidos a nivel de la compañía

Observaciones: Éste procedimiento es el que más requiere de actualización, (2004.) En éste convergen varios de los procesos anteriormente mencionados. Al parecer, en el 2007 se realizó una identificación de los procesos que conformaban este procedimiento, según la estructura de la compañía, pero no se eliminó de la intranet. **(Anexo N°10)**

Actualmente el departamento debe comenzar a depurar la documentación donde se encuentran registrados los procesos, puesto que la operación en algunos de ellos ha sufrido cambios

En la mayoría de los procedimientos hay una referencia inexacta de los nombres de los cargos que se debe corregir.

La descripción de las actividades de cada uno de los procedimientos debe ser la mejor, para que todo aquel que la consulte, entienda su funcionamiento No se debe dar lugar a confusiones ni a malas interpretaciones de los pasos a seguir dentro del procedimiento.

4.1.3 ESTADO DE LA DOCUMENTACIÓN

Documentación legalizada dentro del marco normativo de la empresa:

En los procedimientos descritos anteriormente, hay cartas, instructivos y formatos que se deben revisar con el personal de Procesos y con las personas responsables del departamento de infraestructura para saber si se deben seguir tramitando.

4.1.3.1 VENTAS

- Acercamiento Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05107)
 - 4.1.3.1.1 Carta aclaratoria de Documentos soportes al contrato (RG00-PC05107) (Anexo N°11)**
- Elaboración, Acuerdo y Aprobación de la Propuesta de Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05108)
 - 4.1.3.1.2 Carta de rechazo de solicitud de acceso a Infraestructura (RG04-PC05108) (Anexo N°12)**
 - 4.1.3.1.3 Formato de Contrato de Empresas Comunitarias (RG03-PC05108) (Anexo N°13)**
 - 4.1.3.1.4 Formato de Contrato de Empresas Comerciales (RG01-PC05108) (Anexo N°14)**
 - 4.1.3.1.5 Formato de Contrato de Empresas de Telecomunicación Privada (RG02-PC05108) (Anexo N°15)**
 - 4.1.3.1.6 Formato control de adicionales Gestión de Infraestructura (RG00-PC05108) (Anexo N°16)**

Este formato no se está manejando desde hace más de año y medio. No se tienen evidencias de su manejo con anterioridad a esas fechas; sin embargo, los datos requeridos para este formato guardan relación con la base de datos de correspondencia y registros que se llevan en una base de datos del departamento, donde se consigna la documentación y los días de retención por cada una de las partes para sus firmas o su diligencia.

- Desarrollo y Entrega del Pedido al Cliente de Gestión de Infraestructura (PC-05113)

4.1.3.1.7 Carta de Notificación de deuda Gestión de Infraestructura (RG00-PC05113) (Anexo N°17)

4.1.3.1.8 Carta acuerdo de pago Gestión de Infraestructura (RG01-PC05113) (Anexo N°18)

- Legalización y Cierre de Venta para Clientes Infraestructura (PC-05109)

4.1.3.1.9 Formato valores a facturar Gestión de Infraestructura (RG00-PC05109) (Anexo N°19)

La mayor parte de esta documentación se está utilizando y da solución a los procedimientos y las necesidades que se requieren al interior del departamento, sin embargo se pueden proponer formatos adicionales para el control de algunos aspectos que no se tienen en cuenta en este proceso de registros.

4.1.3.2 GESTIÓN DE CLIENTES

- Gestión a Solicitudes Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05110)

4.1.3.2.1 Formato solicitudes Gestión de Infraestructura (RG00-PC05110) (Anexo N°20)

Desde que se efectúa la normalización de este registro, no se le da uso, es decir que no se ha utilizado hasta la fecha. Se recomienda organizar la documentación que sea útil o no para el departamento.

4.1.3.2.2 Carta Respuesta a solicitud Gestión de Infraestructura (RG01-PC05110) (Anexo N°21)

- Mantenimiento y Relacionamiento con Clientes Gestión de Infraestructura (PC-05111)

4.1.3.3 NORMALIZACIÓN

- Normalización del uso de la infraestructura (PC-05093)

4.1.3.3.1 Carta para Normalización del uso de la infraestructura de CODENSA S.A ESP. RGXX-PC05XXX (Anexo N°22)

Este formato se está llevando para notificar a quienes no tienen un convenio comercial con CODENSA S.A ESP, el cual reporta el uso ilegal de la infraestructura de la empresa, sin embargo este formato no está normalizado dentro de sus registros normativos. Actualmente se está replanteando este procedimiento, por los cambios que ha tenido desde su legalización en el sistema, 2006.

4.1.3.3.2 Carta de Reiteración para Normalización del uso de la infraestructura de CODENSA S.A ESP. RGXX-PC05XXX (Anexo N°23)

Este formato se está llevando para reiterarle a quien se le envió con anterioridad la “*carta para la normalización del uso de infraestructura*” el uso ilegal de la infraestructura de CODENSA S.A ESP y la disponibilidad que tiene la empresa para iniciar una relación comercial. Este formato tampoco se encuentra normalizado en la base de datos del sistema normativo de la empresa, por los cambios establecidos en la operación de este procedimiento desde el 2006.

4.1.4 OPERACIÓN

Principales Indicadores a Diciembre de 2009:

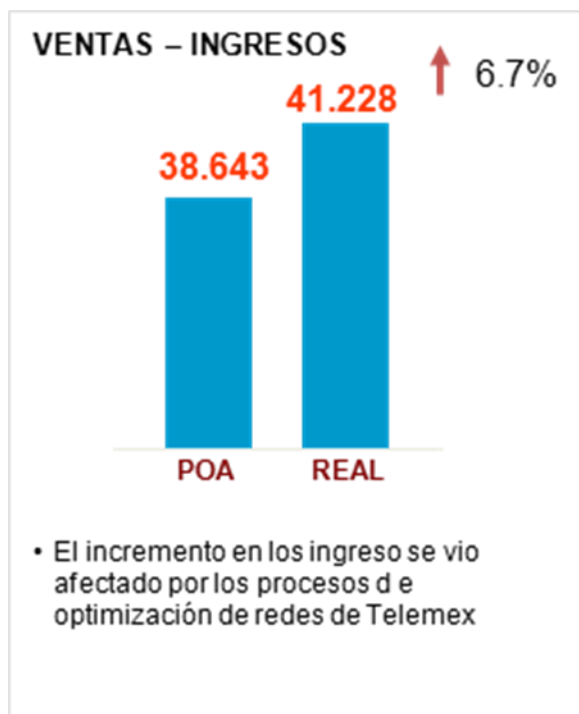


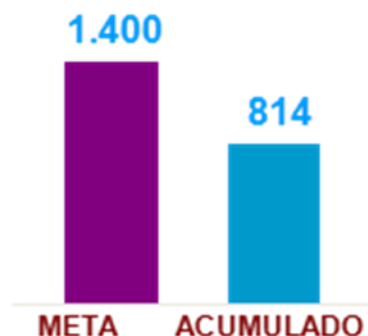
Gráfico N° 16

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura
CODENSA S.A ESP

Los ingresos acumulados del año 2009 por concepto de alquiler de Infraestructura fueron de 41.228 millones de pesos. Superando la cantidad que se tenía presupuestada según la proyección del POA (Presupuesto Operativo Anual) en un 6.7% y respecto al año anterior, el comportamiento fue de igual forma satisfactorio, dado que el 2008 se cerró con un ingreso de 38.643 millones de pesos.

De igual forma, la optimización de redes de uno de los clientes más significativos para el negocio (Telmex) dado su fusión operativa, hizo que se redujera el cobro de los apoyos de este cliente, disminuyendo el monto a recaudar.

MOROSIDAD (Deuda Vencida)



- Se radica crédito de Supercable en la SIC, dado que se acogen a Ley 1116, de reestructuración financiera. Se recupera la senda del objetivo
- Se firmo acuerdo de pago con IFX

Gráfico N° 17

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura
CODENSA S.A ESP

La morosidad que presenta el negocio de Alquiler de Infraestructura a diciembre de 2009 es de 814 millones de pesos. En esta deuda se ve reflejada la mora de los clientes cableoperadores, lo que representa un porcentaje importante de esta cifra y que se debe a la deuda acumulada de empresas telemáticas comunitarias puesto que atraviesan por una situación crítica en cuanto a clientes y no logran cubrir muchos de sus gastos operativos. Sin embargo este monto está por debajo del esperado, alcanzando las metas que se tenían para el 2009.

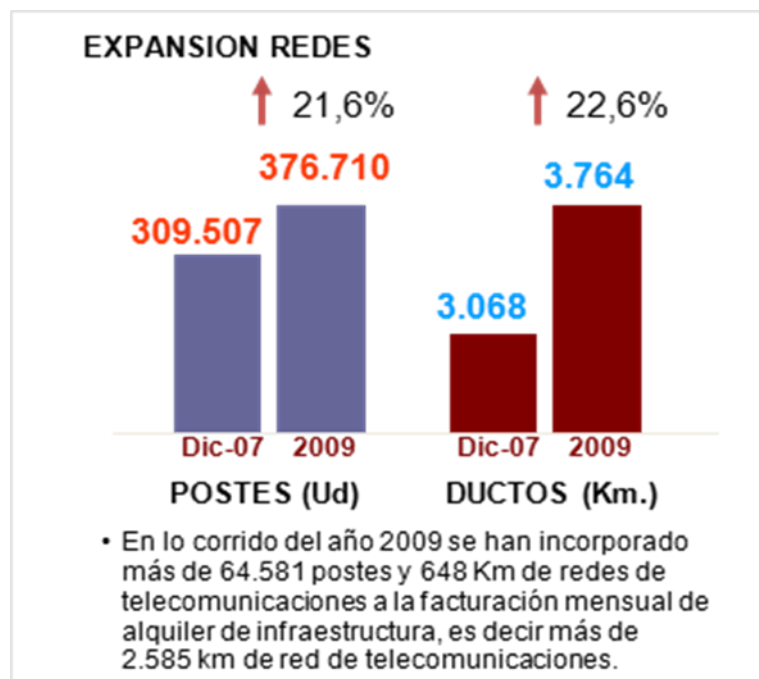


Gráfico N° 18

Fuente: Depto. Gestión de Infraestructura
CODENSA S.A ESP

En el periodo 2007-2009 la expansión de redes de los cableoperadores a través de la infraestructura de CODENSA fue de 64.581 postes y 684 Km. en ductos, para un crecimiento de 21.6%y del 22.6% respectivamente.

El crecimiento en el 2009 fue de 19.731 postes y 473 km de ductos.

Los clientes cableoperadores siguen expandiendo sus redes conforme al crecimiento y la expansión de la infraestructura de CODENSA.

4.1.4.1 CONTRATOS

4.1.4.1.1 Contratos de Infraestructura firmados

- Públicos: **19**
 - Privados: **59**
 - Comunitarios: **68**
- Total clientes: 146**

**Datos vigentes al 30 de noviembre de 2009*

4.1.4.1.2 Características de los convenios

- Arrendamiento uso de infraestructura

4.1.4.2 GESTIÓN TÉCNICA

- Viabilidad Técnica del proyecto
- Inspecciones de montaje de redes.
- Mantenimiento (Planeación y Ejecución)

4.1.4.3 GESTIÓN COMERCIAL

- Legalización de contratos.
- Legalización de adicionales y otrosí.
- Liquidación
- Facturación
- Gestión de Solicitudes del Cliente
- Relacionamiento con el Cliente del negocio.

4.1.4.4 ACTUALIZACIÓN INVENTARIOS

- PACVI (Junio 2007)
- GIS*
- GITECH*

4.1.4.5 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO

- No hay. Sin embargo la operación del área técnica tiene promesas de servicio, donde dependiendo del tamaño del proyecto, se le garantiza al cliente la respuesta a la viabilidad de éste en un tiempo preestablecido.

4.1.4.6 PENDIENTES

- **Pólizas:** no se cuenta con una herramienta o con un procedimiento adecuado para la actualización de las pólizas, donde se prevea el vencimiento de las mismas. Por lo que la mayoría de las pólizas se encuentran desactualizadas (vencidas) y sólo se logran visualizar cuando se requiere analizar la situación contractual del cliente en un momento determinado; esto representa una situación de riesgo que se debe tener en cuenta
- **Inventarios:** no se cuenta con la información real del uso de la infraestructura de cada uno de los clientes según georeferenciación.

4.1.5 CANALES DE ATENCIÓN

4.1.5.1 RADICACIÓN CORRESPONDENCIA

4.1.5.1.1 Las solicitudes de Infraestructura provienen de:

- Clientes actuales del departamento
 - ✓ Empresas de telecomunicaciones públicas
 - ✓ Empresas de telecomunicaciones privadas
 - ✓ Empresas de telecomunicaciones comunitarias
- Personal interesado en montaje de redes de telecomunicaciones.
- Personal interesado en montaje de pendones o publicidad.

4.1.5.1.2 Los requerimientos de infraestructura presentados son:

- Legalización de contratos y adicionales
- Información acerca del negocio.
- Expansión de redes.
- Facturación.
- Convenios de pagos.

4.1.5.2 LLAMADAS A LA LÍNEA FONOSERVICIO

La línea creada para la atención de los requerimientos de los clientes empresariales es la 601 60 00, en el caso de tratarse de un cliente de alquiler de infraestructura se toma la llamada y en caso de necesitarse consulta de alguno de los contratos o el estado de los mismos, se direcciona al departamento para que sean atendidos por el personal.

4.1.5.3 LLAMADAS A LA LÍNEA TELEFÓNICA DEL DEPTO. GESTIÓN INFRAESTRUCTURA

Se reciben llamadas de los clientes para el reporte de anomalías sobre la red, tanto de las empresas telemáticas como de la red de energía de CODENSA.

Se reportan daños, solicitudes de atención de emergencias y aclaración de información acerca del negocio.

4.1.5.4 CORREO ELECTRÓNICO

Llegan en promedio 18 correos electrónicos mensuales donde se solicitan aclaraciones de factura, solicitud de información, entre los distintos tipos de solicitudes.

Así mismo se reciben los reportes financieros de los clientes solicitados a Byington para conocer el estado de liquidez de éstos.

Los adicionales recibidos por el departamento, que son alrededor de 17 al mes, se demoran en promedio en el proceso interno de firmas y revisiones 20 días hábiles.

4.1.5.5 RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE

- Atención personalizada.
Es más activa por parte del área técnica, que por parte del área comercial, quien debería ser la encargada de atender las peticiones del cliente y ser la cara ante este.
- Se programan reuniones con los clientes de alquiler de Infraestructura para tratar temas puntuales acerca de cada cliente, sus proyectos y solución a inconvenientes presentados.
- Se tiene comunicación permanente con el cliente con el fin de encontrar el contacto interno específico para los diferentes aspectos que se tratan con las empresas que se tiene contrato.
- Se han realizado 4 reuniones con los diferentes clientes para atender problemas puntuales, o para la aclaración de información del estado de la relación comercial cliente-CODENSA.

4.1.6 FLUJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN

Los registros con los que se cuenta actualmente se manejan de forma adecuada, sin embargo existen algunos que son de seguimiento, como el formato de control de adicionales, y el formato de solicitudes de gestión de infraestructura, no se están llevando.

Estas son algunas de las razones por las cuales se presentan reprocesos y demoras para el trámite de los documentos.

La información que llega de servicios técnicos al departamento de gestión de infraestructura, se limita a relaciones sobre la especificación de las cantidades de postes y metros lineales de ductos reportados en los adicionales que se deben cargar para la legalización de los mismos y para la facturación. Al interior del departamento no se conocen las obras que realiza mantenimiento con la infraestructura utilizando su presupuesto, no hay conocimiento sobre las necesidades técnicas que tienen los clientes del negocio y la operación comercial se está quedando atrás en ese aspecto pues a pesar de que sólo se requiere la información técnica básica de todo lo relacionado con los clientes y sus causales de contacto, ésta no se tiene.

En cuanto a las solicitudes y requerimientos que llegan al departamento se les da solución en el menor tiempo posible, para aquellas que se radican en la sede, se les aplica los 15 días hábiles que se tiene estipulado.

En la medida de lo posible se responden alrededor de los 5 días hábiles si el tema es directamente del departamento y su gestión depende exclusivamente de éste.

Los adicionales que entran al departamento, que son alrededor de 17 al mes, se demoran en promedio en el proceso interno de firmas y revisiones, 20 días hábiles, sin embargo, al no tener ANS no se tiene una promesa al cliente.

4.1.6.1 *Problemas Actuales del Negocio*

- Cambios en la infraestructura por obras del IDU
- Envío de información no oportuna al cliente de obras o cambios en la infraestructura.
- Daños en la Infraestructura.
- Deficiencia en la comunicación interna del negocio.
- Compra de activos
- Hurto y vandalismo
- Errores en la elaboración e impresión de la factura.
- Reparto de factura.
- Desconocimiento de los inventarios reales del uso de la infraestructura.
- Deficiencia en los sistemas de información y comunicación con los clientes de los negocios del departamento.

Una EPM, quien es filial de la empresa EPM Bogotá en el 4 trimestre de 2009 se fusionó organizacionalmente con esta última, de igual forma que en el caso de Telmex, estas empresas empezarán para los próximos años la unión operativa de sus negocios, generando un riesgo importante para los ingresos de Codensa por concepto de Alquiler de Infraestructura.

La deuda que se tiene con Supercable se ha manejado de la mejor manera posible; ha pagado de acuerdo a lo estipulado en el convenio. Sin embargo se debe evaluar la posibilidad de prolongar ese tipo de convenios de pago, puesto que la empresa se encuentra débil financieramente y no sabe hasta cuándo pueda soportar las obligaciones que tiene.

De la encuesta de calidad percibida por el cliente para el año 2008, los objetivos eran del 90%, el indicador real de calidad fue de 89,2%, cumpliéndose casi el 100% del objetivo, sin embargo se debe iniciar un proceso de innovación para que el cliente no sólo analice los resultados normalmente esperados por la gestión, sino también el valor agregado del servicio prestado por CODENSA S.A ESP.

La situación actual con las empresas comunitarias está afectando de forma significativa los ingresos que deberían entrar a la compañía por uso de la infraestructura, en lo corrido del año, a junio del 2009 la cartera adeudada por las empresas de televisión comunitaria, corresponde a una cifra importante de aproximadamente 200 millones de pesos.

Las empresas de contratación privada tienen un buen comportamiento en cuanto a pagos, aunque sus expansiones son esporádicas.

Las compañías que prestan sus servicios de telecomunicaciones con modalidad pública, son las que representan mayores ingresos para la facturación del departamento y en ellas se debe enfocar la mayor atención en cuanto a relacionamiento y satisfacción.

4.1.7.1 Situación Actual Sector Telecomunicaciones

Panorama Macroeconómico del Sector (primer semestre 2009)

De acuerdo con el Banco Mundial, la intensificación de la crisis financiera en septiembre de 2008 alteró notablemente el panorama económico mundial. Se espera que a lo largo del 2009 haya una contracción de 2,9% por ciento en la producción mundial. De igual manera, se prevé que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los países en desarrollo se desacelere marcadamente, de 5,9% en 2008 a 1,2% en 2009. No obstante, su rendimiento supera al de los países de ingreso alto, cuyo PIB agregado, según las previsiones, descenderá 4,5% en 2009. Sin contar a China e India, el PIB de los demás países en desarrollo disminuirá un 1,6%.

Para el caso particular de América Latina, de acuerdo con las estimaciones de la CEPAL, después de crecer seis años de manera ininterrumpida, el PIB de la región se contraerá un 1,9% en 2009. Según el citado informe, esta caída supone una reducción del PIB por habitante de alrededor del 3,1%.

La CEPAL espera que el PIB de América Latina y el Caribe se contraiga este año un 1,9%, debido, en gran medida, al deterioro esperado en el nivel de actividad de México, donde se proyecta una reducción del PIB del 7%. Sin embargo, la CEPAL espera una recuperación gradual a partir de la segunda mitad de 2009 que se consolidaría en 2010, cuando la región podría volver a crecer, aunque a tasas inferiores a las de los últimos años. Se proyecta un crecimiento regional del 3,1%, nuevamente con un crecimiento mayor en América del Sur (3,8%) que en México (2,5%) y Centroamérica (2,8%). Para el Caribe, se proyecta un crecimiento muy modesto (0,5%).

Adicionalmente, tanto la CEPAL como el Banco de la República esperan que Colombia tenga un desempeño por encima al del promedio de la región. Para la CEPAL, Colombia crecerá cerca de un 0,5% durante el 2009 (frente al -1,9% de la región), y un 3,5% en el 2010 (frente al 3,1% de la región), mientras que la última proyección presentada por el Banco de la República fue de un crecimiento entre el 1% y 3%, aunque se espera que la entidad revise su proyección a la baja.

Si bien la economía colombiana también se ha visto impactada por la crisis mundial, en comparación con los demás países de la región y del mundo, dicho impacto ha sido considerablemente inferior. Es así como el ciclo expansivo de la economía colombiana, que se prolongó durante seis años, alcanzó su pico en 2007 (con un crecimiento de 7,5%) y en 2008 presentó un cambio de tendencia. El año pasado la economía creció 2,5%, una tercera parte de lo observado en 2007 y aproximadamente, la mitad de los pronósticos iniciales que giraban alrededor de 5%. Además de la magnitud de la desaceleración, cabe resaltar la forma como ésta se ha venido agudizando.

Así mismo, desde el segundo trimestre del año 2005, el PIB de los servicios de correos y telecomunicaciones había crecido consistentemente a una mayor tasa que el PIB total. A partir del cuarto trimestre de 2007 se empezó a reducir considerablemente el crecimiento de la rama en particular, hasta el punto de tener un mayor decrecimiento que el PIB en el primer trimestre de 2009. Esta es la primera vez en los últimos 15 trimestres que el PIB de la rama crece menos que el PIB total.

El mayor crecimiento de la rama de servicios de correos y telecomunicaciones frente al crecimiento del PIB hizo que de manera consistente la misma ganara una mayor participación como parte del PIB total, pasando de su menor nivel en el primer trimestre de 2001 (2,11%) hasta su mayor nivel en el cuarto trimestre de 2008 (2,93%). A partir del menor crecimiento en el primer trimestre de 2009, su participación se redujo a 2,85%.

El sector llegó a aportar cerca del 1% del crecimiento del PIB hasta el cuarto trimestre de 2007, para finalmente haber contribuido al decrecimiento del PIB

en el primer trimestre de 2009 (0,02%). La desaceleración de la economía colombiana y mundial ha afectado las tasas de crecimiento del sector de telecomunicaciones, en particular los sectores que habían mostrado mayor dinamismo en los últimos años, a saber, la telefonía móvil y el servicio de acceso a Internet.

Ingresos del Sector

El sector de telecomunicaciones en Colombia se sigue consolidando como uno de los más dinámicos e importantes dentro de la economía del país, debido principalmente al crecimiento de algunos servicios que reportan un mayor atractivo tanto para los usuarios finales como para los operadores. Con lo anterior, los agentes del mercado se han beneficiado de la creciente tendencia competitiva basada en la convergencia de redes y servicios y, por ende, el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores.

De acuerdo con las estimaciones de la Comisión, el sector de telecomunicaciones en Colombia durante el primer semestre de 2009 alcanzó ingresos aproximados de \$11.356 mil millones, lo que representa un crecimiento del 5%, con respecto a los ingresos del primer semestre del año 2008.

Si bien el crecimiento semestral de la telefonía móvil alcanzó un 1% en el período, los ingresos de dichos servicios y los asociados a los de valor agregado siguen registrando la mayor participación dentro del mercado de telecomunicaciones para el primer semestre de 2009 alcanzando un 37,07% y un 24,45%, respectivamente. Adicionalmente, es notoria la reducción en la participación de los ingresos de la telefonía local, la cual pasó de 22,80% en el primer semestre de 2008 a 14,53% en el primer semestre de 2009.

Hubo un crecimiento significativo en los ingresos de los servicios de valor agregado y trunking representando una variación del 59% en el primer semestre de 2008 y 54% en el primer semestre de 2009. En cuanto a los ingresos de la telefonía local extendida y larga distancia nacional, los mismos disminuyeron entre el primer semestre de 2008 y 2009 en 30% y 11%, respectivamente. De otro lado, para el primer semestre de 2009 los servicios de difusión, que comprenden los servicios de radio y televisión, mantienen una participación relativamente constante, aproximadamente del 2%.

Los ingresos del segmento de larga distancia (incluidos los componentes nacional e internacional entrante y saliente) mostraron una disminución cercana al 2%, al pasar de \$556 mil millones en el primer semestre de 2008 a \$543 mil millones en el primer semestre de 2009. Lo anterior, se ve reflejado en que la participación del segmento dentro del total de ingresos del sector sufrió una reducción pasando del 5,13% al 4,86%, lo cual se atribuye principalmente a la caída en los ingresos del servicio de larga distancia nacional, debido al constante y sostenido proceso de sustitución por otros servicios, particularmente la telefonía móvil.

En cuanto a la telefonía móvil, se observa que los ingresos pasaron de \$4.172 mil millones en el primer semestre de 2008 a \$4.213 mil millones para el mismo periodo en 2009, correspondiendo en todo caso al segmento de mayor participación en relación con el total de ingresos del sector de telecomunicaciones durante el primer semestre de 2009. Estas cifras reflejan un crecimiento sostenido de estos ingresos, cercano al 1% entre el primer semestre de 2008 y el mismo periodo para 2009.

En relación con los servicios de valor agregado, que para efectos del presente informe abarca tanto el servicio de acceso a Internet como el servicio portador, debe destacarse que sus ingresos presentaron un significativo aumento, pasando de \$1.746 mil millones para el primer semestre de 2008 a \$2.778 mil millones para el mismo periodo en 2009. Este crecimiento se debe, principalmente, a que los suscriptores fijos y móviles del servicio de acceso a Internet han aumentado, así como también el dinamismo de las ofertas comerciales que responden a los requerimientos de los usuarios de mayores velocidades de acceso, convirtiéndose este segmento en una alternativa clave de negocio para las empresas, así como también, en un potencializador del crecimiento de la industria y en el mayor facilitador de convergencia de servicios.

Adicionalmente, este crecimiento se debe a una mayor demanda del servicio portador, que de acuerdo con la información reportada por los operadores de este servicio con cobertura nacional, durante el primer semestre de 2009 la capacidad nacional instalada tuvo un crecimiento del 11,6%, mientras que la capacidad utilizada creció en un 33,4%, según los datos reportados en el Informe de Conectividad No. 16 publicado por la CRC. Lo anterior, se considera un resultado tanto de las diversas ofertas comerciales de los operadores, de los requerimientos de los usuarios por mayores velocidades de acceso a Internet, de las políticas de conectividad del Gobierno Nacional y de las medidas regulatorias adoptadas por la Comisión en materia de banda ancha.

Finalmente, es de destacar el comportamiento de los ingresos asociados al servicio Trunking, cuyo crecimiento entre el primer semestre de 2008 y 2009 fue alrededor del 54%, pasando de \$137 a \$211 mil millones, respectivamente, este incremento es debido a la oferta de nuevos servicios.

4.1.7.2 Encuesta de Satisfacción SCP a Diciembre de 2008

Esta medición realizada a la totalidad de los clientes públicos y a una muestra representativa de los clientes privados, busca obtener una evaluación cuantitativa de que tan satisfechos se encuentran los clientes con 5 atributos principales:

- Elaboración del Contrato
- Viabilidad Técnica
- Facturación y recaudo

- Información y Comunicación
- Relación como socios

Cada uno de estos atributos a su vez está conformado por diferentes ítems que buscan conocer con mayor detalle la percepción de los clientes frente a estos procesos. La calificación o ISCAL, basada en una escala Top Three Boxes, es la suma de las calificaciones de cada atributo, ponderado por la importancia relativa que los clientes le asignan a cada uno.

Adicionalmente pero como un atributo aislado, se calcula el ISPRES, o índice de satisfacción del precio.

Finalmente, la suma del ESCAL y el ESPRES genera el ISCP o índice de satisfacción Calidad- Precio.

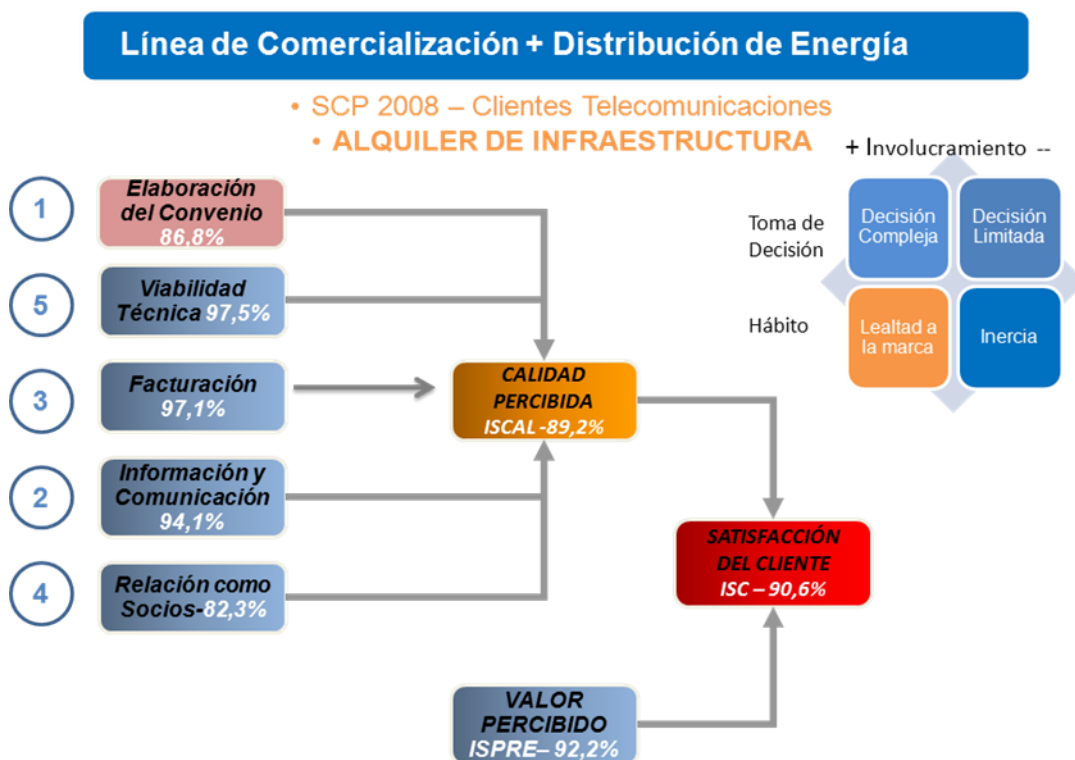


Tabla N°2

Fuente: Subgerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial CODENSAS.A ESP

De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción realizada en el 2008 se observa que lo más importante para el cliente es la ELABORACIÓN DEL CONTRATO y la satisfacción fue la más relevante en este aspecto. En los procesos operativos como la viabilidad y la facturación se obtuvieron buenos resultados, sin embargo a nivel de la relación como socio, se observa una

variación significativa lo que puede señalar una oportunidad de mejora en este atributo.

En términos generales, se obtuvo un indicador de calidad percibida muy bueno comparado con años anteriores y con negocios similares.

4.1.8 MATRIZ DOFA

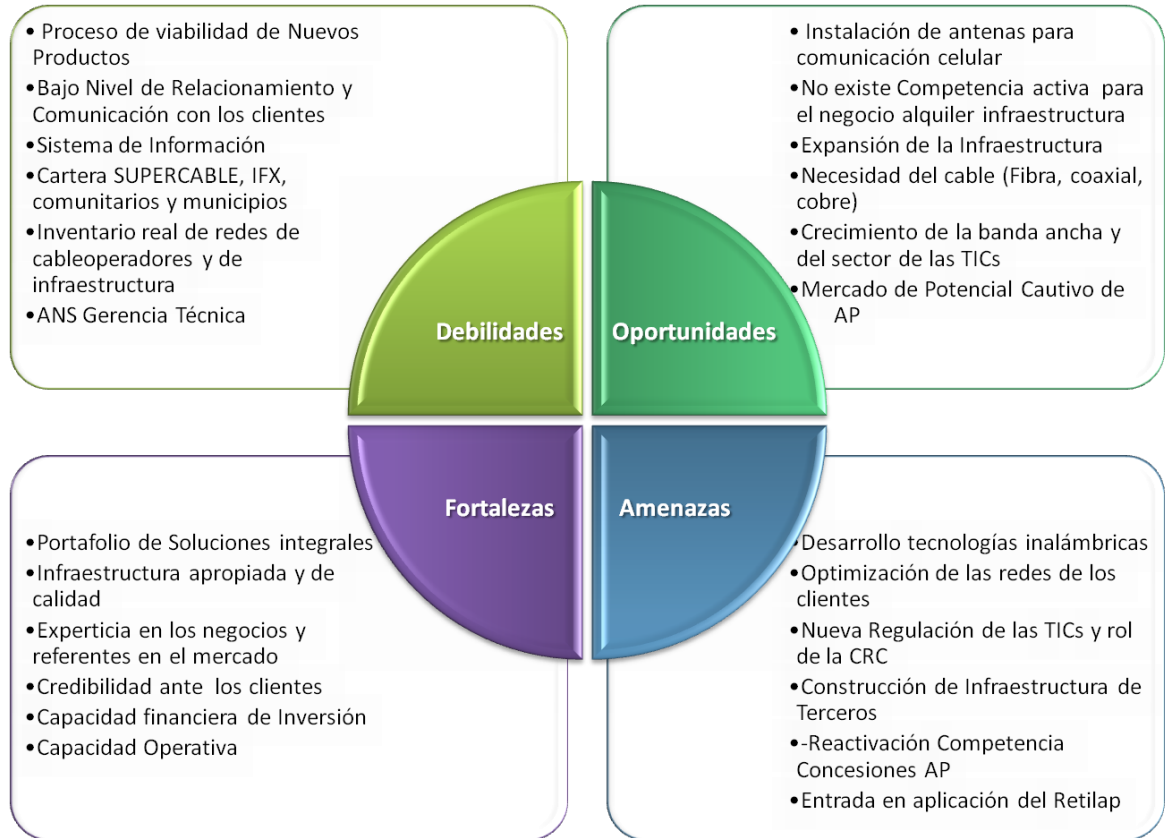


Gráfico N° 20

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto Información CODENSAS.A ESP

4.1.8.1 *Análisis Interno:*

4.1.8.1.1 *Debilidades:*

Proceso de viabilidad de nuevos productos: En el momento que se presentan nuevas propuestas para productos adicionales a los del portafolio, se toma mucho tiempo para que se den las aprobaciones necesarias por parte del área técnica encargada de hacer la valoración y las respectivas aplicaciones de la normatividad correspondiente a los diferentes elementos que se vayan a utilizar y que puedan intervenir con el negocio central de la compañía.

Bajo Nivel de Relación y Comunicación con los clientes: Según lo arrojado por la última encuesta de satisfacción y la opinión de quienes

respondieron, la relación que se tiene actualmente con los clientes del negocio de Alquiler de Infraestructura no es muy cercana y es poco proactiva. Esto también aplica para el negocio de Alumbrado Público, ya que han descuidado el mantenimiento de relaciones comerciales con algunos de los clientes.

Sistema de Información: se requieren mecanismos de información que administren de manera avanzada, oportuna y eficaz, los datos de los clientes, que agilicen los procesos del departamento y le den dinamismo a la consecución de oportunidades y soluciones a las diferentes actividades.

Cartera SUPERCABLE, IFX, comunitarios y municipios: En este momento los clientes de ambos negocios, tanto el de Alquiler de Infraestructura como el de Alumbrado Público se retrasan en sus pagos durante periodos considerables, esto debido a las crisis financieras de los últimos años e igualmente por la competencia, más que todo en el sector de las telecomunicaciones. En el caso de las empresas comunitarias, están en desventaja ante el crecimiento y ofertas de las que son mucho más grandes que ellos y pueden prestar un mejor servicio. En el caso de SUPERCABLE, la dificultad económica por la cual atraviesa, no le permite cumplir con sus obligaciones financieras, así tampoco como con las operacionales.

Inventario real de redes de cableoperadores y de infraestructura: Las bases de datos de los inventarios de los usos reales de ambos negocios tienen muchas variables y algunas de ellas no se encuentran debidamente actualizadas; de igual forma, algunas veces se descubren datos repetidos (duplicidad) y con información relacionada diferente a la de registros anteriores.

ANS Gerencia Técnica: Se presentan reprocesos y demoras en las respuestas a solicitudes de los clientes por falta de Acuerdos de Niveles de Servicios que correspondan a las interrelaciones que surgen entre el área comercial y el área técnica.

4.1.8.1.2 Fortalezas:

Portafolio de Soluciones integrales: CODENSA es una empresa que le brinda al cliente no sólo productos y servicios de calidad en la gama eléctrica, sino también la posibilidad de cubrir todas las necesidades relacionadas con este producto de forma integral.

Infraestructura apropiada y de calidad: La infraestructura con la cual cuenta CODENSA aparte de cubrir todo los sectores residenciales, comerciales y empresariales de la ciudad y muchos de sus alrededores, está en constante revisión con el fin de que se garantice el óptimo estado de cada elemento que hace parte de la infraestructura eléctrica y de la prestación de los servicios,

Experticia en los Negocios y Referentes en el Mercado: CODENSA como empresa cuenta con la experiencia de más de 12 años en la prestación del servicio eléctrico, es reconocido a nivel nacional y a nivel internacional por la calidad de sus servicios, por su innovación e incursión en nuevos proyectos, además tiene la experiencia suficiente para garantizar el conocimiento de sus operaciones.

Credibilidad ante los clientes: gracias a la adecuada prestación de sus servicios, CODENSA se ha ganado la credibilidad y reconocimiento, respaldo necesario para garantizar a los clientes el cumplimiento de las promesas y el compromiso que tiene como compañía de asesorarlo y servirle en todo momento.

Capacidad financiera de Inversión: Los recursos económicos y financieros con los cuales cuenta la compañía para hacer frente a sus inversiones, proyectos y para dar soporte y atención sobre todo al portafolio de servicios, garantizan el desarrollo y permanencia en el tiempo de sus obras.

Capacidad Operativa: CODENSA como empresa y el departamento de Gestión de Infraestructura como operador del negocio, tiene la capacidad de atender los requerimientos con los recursos necesarios para el cubrimiento total de la operación, gracias a que posee personal capacitado, los elementos necesarios, la experticia y todos los recursos indispensables para asegurarle al cliente el montaje y el mantenimiento del servicio a prestar.

4.1.8.2 Análisis Externo:

4.1.8.2.1 Amenazas:

Desarrollo de tecnologías inalámbricas: Las tecnologías inalámbricas como 3G, Wi-Fi, WiMAX y UWB se encuentran en desarrollo y en proceso de potencializar sus ventajas para un mejor cubrimiento y una mejor calidad. Estas tecnologías en otros países han ido avanzando lo suficientemente bien como para desplazar el cableado, situación que puede presentarse próximamente en Colombia.

Optimización de las redes de los clientes: Con las fusiones de empresas cableoperadoras y con la absorción de ellas por otras mucho más grandes, se comienzan a presentar optimizaciones de redes, ocasionando el desmonte de aquellas que son redundantes e innecesarias, significando cambios y eficiencia en la utilización de los recursos para estas empresas, los cuales son una amenaza para los ingresos por el servicio de alquiler de infraestructura.

Nueva Regulación de las TICs y Rol de la CRC: La entrada de la nueva regulación de las TICs, y la intervención de la CRC como el ente regulador de las comunicaciones, hacen que el negocio se vea sujeto a mayores cambios en leyes que lo rigen y puede en algún caso entrar a determinar asuntos específicos relacionados con el negocio de alquiler de infraestructura y la forma en cómo se presta el servicio.

Construcción de Infraestructura de Terceros: Aunque la mayoría de los clientes prefieren pagar los costos de arrendamiento de la infraestructura, en algunos casos también consideran apropiado el levantamiento de infraestructura para ellos y puede llegar afectar los ingresos y en parte la estabilidad del negocio. De igual forma también se ve limitado, puesto que hay normatividades y regulaciones que no permiten el exceso de infraestructura.

Reactivación Competencia Concesiones AP: Diferentes empresas pueden participar y operar los convenios de alumbrado público con cualquier municipio o entidad que así lo requiera, prestando los diferentes servicios que este negocio ofrece (modernización, mantenimiento, expansión, entre otros).

Entrada de aplicación del RETILAP: Este reglamento pretende la incorporación de nuevas exigencias técnicas a los proyectos de iluminación y alumbrado público, lo cual puede afectar los costos del servicio así como la potencialización del negocio.

4.1.8.2.2 Oportunidades:

Instalación de antenas para comunicación celular: El alquiler de infraestructura para el mercado de las conexiones móviles, las cuales se encuentran creciendo a pasos agigantados y con una excelente acogida entre los clientes de las empresas de telecomunicaciones, se ven como una oportunidad de negocio en el cual se está pensando incursionar.

No existe Competencia activa para el negocio alquiler infraestructura: Actualmente las empresas que cuentan con

infraestructura adecuada para el tendido de las redes de los cableoperadores son algunas de estas mismas y al no tener una cobertura tan amplia como la de CODENSA, deben hacer uso igualmente de la brindada por la compañía. Estas empresas no han explotado este recurso de la forma en la cual lo hace CODENSA.

Expansión de la Infraestructura: Todos los días CODENSA debe expandir el cubrimiento de sus redes para los tendidos eléctricos y de esta forma poder cubrir la demanda energética en todos los lugares de Bogotá, y Cundinamarca. La empresa cuenta con un alto porcentaje de crecimiento, punto clave para seguir ofreciendo a las empresas de Telecomunicaciones clientes del negocio de alquiler de infraestructura, una mejor cobertura y posibilidad de expansión de sus redes.

Necesidad del cable (Fibra, coaxial, cobre): La necesidad de cableado por parte de las empresas cableadoras clientes del negocio, sigue siendo importante, dado que el mecanismo más confiable para el transporte de datos es éste.

Crecimiento de la banda ancha y del sector de las TICs: El crecimiento y la necesidad de la banda ancha para la comunidad, hace que sea no sólo importante para las empresas, sino también para los consumidores. Los servicios prestados por este medio, hacen que la necesidad de prestar un buen servicio sea relevante para toda una sociedad y es un deber para CODENSA poder facilitar su infraestructura para incentivar y garantizar el crecimiento de estos servicios de telecomunicaciones prestados por los clientes telemáticos.

Mercado Potencial Cautivo de AP: con aquellos municipios con los cuales ahora no se tiene convenio y solo se les suministra la energía, se tiene la oportunidad de establecer convenios siendo CODENSA el operador de red de gran parte de Cundinamarca, con el respaldo de su experticia y propiedad de las redes.

4.1.9 PORTER: Negocio de Gestión de Infraestructura

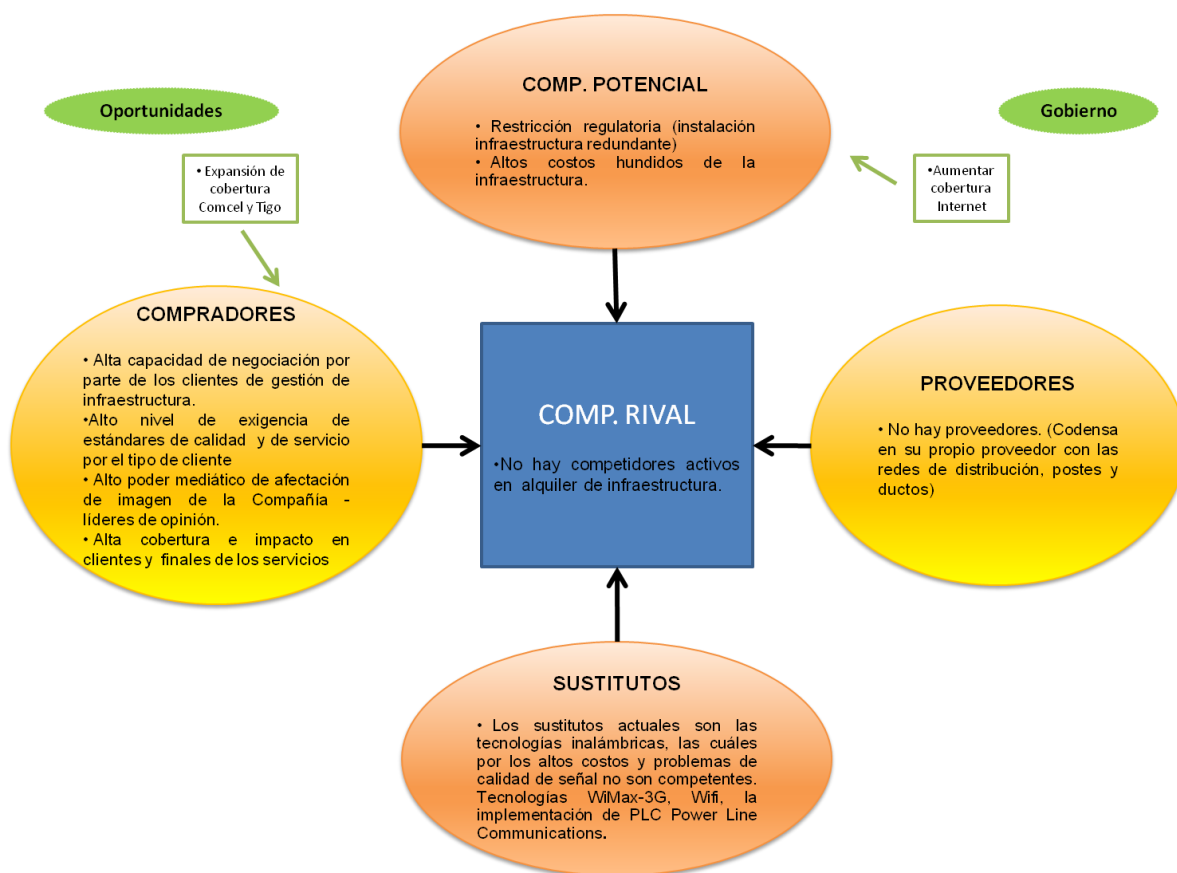


Gráfico N° 21

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto
Información depto. Gestión de Infraestructura
CODENSAS.A ESP

4.1.9.1 COMPRADORES

- Alta capacidad de negociación por parte de los clientes de gestión de infraestructura.
- Alto nivel de exigencia de estándares de calidad y de servicio por el tipo de cliente.
- Alto poder mediático de afectación de imagen de la Compañía - líderes de opinión.
- Alta cobertura e impacto en clientes y usuarios finales de los servicios.

4.1.9.2 PROVEEDORES

- No hay proveedores. (Codensa en su propio proveedor con las redes de distribución, postes y ductos).

4.1.9.3 COMP. POTENCIAL

- Restricción regulatoria (instalación infraestructura redundante).
- Altos costos hundidos de la infraestructura.

4.1.9.4 SUSTITUTOS

- Los sustitutos actuales son las tecnologías inalámbricas, las cuáles por los altos costos y problemas de calidad de señal no son competentes. Tecnologías WiMax-3G, Wifi, la implementación de PLC Power Line Communications.

4.1.9.5 COMP. RIVAL

- No hay competidores activos en alquiler de infraestructura.

4.1.10 EVALUACIÓN DE OTROS MODELOS DE ATENCIÓN DE LA COMPAÑÍA QUE GUARDAN SIMILITUD DE OPERACIÓN

Teniendo en cuenta que el modelo a reestructurar (modelo de atención de clientes de gestión de infraestructura) pertenece a la subgerencia de Clientes Empresariales, se pretende evaluar dos modelos que guardan similitud de operación; el modelo del departamento de ATENCIÓN CLIENTES EMPRESARIALES y el modelo de atención de CODENSA CONSTRUCTORES.

Estos dos departamentos atienden a clientes que poseen características muy parecidas a las del cliente de Gestión de Infraestructura.

4.1.10.1 *MODELO DE ATENCIÓN CLIENTES EMPRESARIALES*

4.1.10.1.1 *¿Quién es el cliente empresarial?*

El cliente empresarial, como su nombre lo indica, es toda empresa (pequeña, mediana o grande) que tenga un consumo superior a 5.000kwh/mes pero inferior a 55.000kwh/mes (ya que pasaría al mercado no regulado).

4.1.10.1.2 *¿Cuál es el Proceso de atención del cliente empresarial?*

4.1.10.1.2.1 *Canales:*

- Call Center. Línea clientes empresariales 601 60 00
- Gestores
- Vía e-mail
- Radicación de cartas.

4.1.10.1.2.2 *Proceso:*

El departamento de atención a clientes empresariales trabaja bajo 2 grupos de personas que se encargan de la solución de los requerimientos de los clientes empresariales, el FRONT OFFICE y el BACK OFFICE.

El front office que es quien tiene el contacto directo con los clientes empresariales de CODENSA S.A. ESP.

Se compone de tres grupos:

- GESTORES DE NEGOCIO O EJECUTIVOS DE CUENTA
- CALL CENTER

- CENTRO DE SERVICIO

El *back office* es la parte encargada de darle atención a los requerimientos hechos por los clientes empresariales traídos por los gestores, *call center* y el centro de servicio. Esta parte está compuesta por Ejecutivos de Soporte.

El objetivo es ejecutar las acciones correspondientes para una atención integral y personalizada a los clientes del producto de energía del segmento empresarial (corporativos, oficiales, constructores, infraestructura, empresas) que permitan ofrecerles valor agregado en el servicio prestado por la Compañía, desarrollando estrategias y acuerdos permanentes con las áreas, contribuyendo de esta forma a la fidelidad del cliente con la empresa.

Canalizar las inquietudes y problemas de los clientes (Atención Emergencias, Calidad de Suministro, Facturación, Morosidad, Nuevos Negocios) a través del análisis y ejecución de acciones inmediatas que conlleven a potencializar el objetivo como área.

Rol del gestor:

Los gestores se encargan de la relación con los clientes empresariales. Cada uno de ellos se responsabiliza de un sector económico en el cual tienen que atender todos los requerimientos de cada cliente que le haya sido asignado, esta es una atención personalizada que le quiere ofrecer un valor agregado a cada uno de los clientes empresariales. El grupo de gestores tiene 5 objetivos establecidos por la subgerencia de clientes empresariales con los cuales se les evalúa el desempeño. Los objetivos son: ventas, visitas, morosidad, satisfacción y deserción.

Hay 2 gestores quienes están encargados de recuperación de ex clientes, uno encargado del mercado potencial y otro que se encarga del mercado no regulado.

4.1.10.1.3 Productos y servicios:

Adicional a la atención integral, el Departamento de Atención Empresarial cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios eléctricos que busca potencializar la relación con los clientes y dar solución a sus necesidades técnica.

➤ **Uso Racional y Eficiente**

En la línea de servicios, el Departamento de Atención Empresarial les brinda a sus clientes la asistencia técnica y la asesoría en Uso Racional y Eficiente de Energía para la optimización del recurso energético de su compañía.

- Servicios de monitoreo y referenciación
- Benchmarking técnico
- Auditorías energéticas
- Seminarios

➤ **Fibra óptica y cableado estructurada**

Se presta asesoría en el diseño y la implementación de los sistemas de cableado estructurado desde su concepción inicial hasta la implementación definitiva, bien sea para una actualización de las instalaciones o el montaje de una red completamente nueva.

- Diseño y construcción de instalaciones
- Mantenimiento en redes de cableado estructurado y equipamiento
- Suministro e instalaciones de redes de fibra óptica

➤ **Proyectos de Alta Tensión.**

Se ofrece la oportunidad de desarrollar todos los proyectos de alta tensión que la compañía requiera, cumpliendo con todas las normas técnicas para que obtenga un beneficio económico en las tarifas y una mayor confiabilidad en el servicio.

- Cambios de nivel de tensión.
- Mantenimiento de subestaciones eléctricas y redes.
- Diseño y construcción de líneas de alta tensión y S/E eléctricas.
- Solución a sus equipos de medida en A/T.

➤ **Proyectos de Iluminación.**

Se tiene total capacidad de desarrollar el proyecto de iluminación del cliente, cumpliendo con todas las etapas desde la evaluación luminotécnica, el diseño, proyecto y ejecución de la obra.

- Iluminación exterior de plantas industriales.
- Diseño y desarrollo de proyectos luminotécnicos en vías públicas y privadas.
- Diseño de iluminación para espacios públicos y recreativos.
- Iluminación de proyectos arquitectónicos y edificaciones.

➤ **Obras y proyectos eléctricos**

Analizan las necesidades, diseñan, desarrollan e implementan las obras y proyectos eléctricos requeridos para el normal desarrollo de la organización del cliente.

- Compensación de energía reactiva.
- Solución a sus necesidades de equipos de medida.
- Solución integral en cambios de nivel de tensión.
- Obras e ingeniería.

➤ **Soluciones de suministro con equipos de respaldo.**

Se ofrecen equipos de respaldo en el suministro de energía para poder atender las necesidades de los clientes.

- Suministro e instalación de plantas eléctricas o sistemas de respaldo.
- Mantenimiento de sistemas de respaldo.
- Arrendamiento de plantas eléctricas.
- Capacitación en mantenimiento.

➤ **Mantenimiento de Instalaciones**

Se asesora y se brinda el servicio de mantenimiento a los equipos de producción y de las instalaciones eléctricas, primer paso para asegurar la calidad y continuidad en la producción y a su vez evitar las pérdidas por daños.

- Mantenimiento de transformadores.
- Análisis de instalaciones energéticas con termografía.
- Pruebas de estado de cables y redes subterráneas.
- Análisis de aceites dieléctricos.

4.1.10.2 *MODELO DE ATENCIÓN CODENSA CONSTRUCTORES:*

4.1.10.2.1 *¿Quién es el cliente constructor?*

El cliente constructor es aquel que hace una solicitud para la energización de 5 o más cuentas y cuya demanda de energía en kw es igual o superior a 34kw

4.1.10.2.2 ¿Cuál es el Proceso de atención del cliente constructor?

4.1.10.2.2.1 Canales:

- Ejecutivo por Segmento
- Mini Site
- Call Center. Línea clientes empresariales 601 60 00
- Vía e-mail
- Radicación de cartas.
- Centros de Atención

4.1.10.2.2.2 Proceso:

Tanto el departamento de CODENSA Constructores, como el departamento de CODENSA Clientes Empresariales, funcionan con un *front office* y con un *back office*.

El personal del *Front office* está constituido por los ejecutivos de ejecución de obra, los ejecutivos comerciales, el ejecutivo de evaluación y oferta, siendo estos directamente del departamento de Codensa constructores y, el personal que hay en los fonoservicios y en los centros de atención; teniendo todos los anteriores contacto con los clientes.

El personal del *Back office* es todo el personal de soporte del cual dispone CODENSA Constructores para el desarrollo de la labor al interior de la empresa de los requerimientos que se generan por el ingreso de un caso constructor.

❖ Disponibilidad de servicio:

El proceso del Cliente Constructor se puede iniciar cuando éste pide una disponibilidad de servicio (mediante la radicación de una carta), lo cual ocurre si no se tienen conexiones eléctricas cercanas al predio donde desea construir. Esta disponibilidad de servicio sirve para la licencia de Urbanismo y de Construcción.

CODENSA S.A ESP. Le brinda al cliente la posibilidad de tener una fuente provisional y posteriormente su punto de conexión eléctrico.

ANS 15 días hábiles.

❖ Condiciones de servicio (Factibilidad):

El cliente, cuando tiene la disponibilidad de servicio, sea porque CODENSA S.A ESP se la haya dado (paso anterior) o porque en

el predio que desea construir esta disponibilidad de servicio existe. Esta tiene una vigencia de un año.

El cliente procede a diligenciar una solicitud de condición de servicio (factibilidad), la cual se maneja por un sistema de gestión que tiene el departamento de Nueva Demanda con el fin de poner a disposición del cliente el formato a diligenciar para la solicitud y de esta forma poder enviarla vía e-mail (ya que se encuentra en la Intranet), o acercarse a cualquier centro de servicio con el fin de ingresarlo al sistema, o puede entrar directamente a la intranet y diligenciarlo. La respuesta a esta solicitud tiene un ANS de 7 días hábiles después de solicitada la Factibilidad; Nueva Demanda tiene 3 días hábiles para hacer una visita al terreno donde se está realizando la obra del cliente, se hace un levantamiento de la información de la obra y del predio, se le indica al cliente si debe presentar proyecto o no, qué documentos debe adjuntar y qué parte le corresponde hacer de la obra eléctrica.

En el sistema hay una historia y un soporte de cada solicitud donde se muestra el estado (ej.: enviado) y se indica cuando la solicitud entran por un centro de servicio, cuando es ingresado por el mismo cliente o directamente por el departamento de Codensa Constructores.

Cuando el cliente constructor se acerca directamente al personal de Codensa Constructores, este se encarga de hacerle seguimiento continuo al caso y de forma más personalizada que cuando éste lo hace de forma independiente o por un centro de servicio

.

❖ **Revisión de proyecto:**

Se hacen todas las correcciones necesarias al proyecto, se verifica e identifican las necesidades y las condiciones reales de éste Codensa Constructores no es responsable ni interviene en la parte civil del proyecto, sin embargo verifica y hace una revisión de los elementos, con el fin de que estén acordes con la normatividad necesaria para la ejecución eléctrica de la obra.

En esta parte el cliente debe radicar todos los documentos que soportan su proyecto.

En el momento en que salgan los planos sellados, se hace la normalización formal de la aceptación del proyecto con el cliente.

ANS 15 días hábiles.

Transcurrido este tiempo se hace o no el convenio, dependiendo de la aceptación de las condiciones por parte del cliente y de los requerimientos del proyecto.

❖ **Convenio de Obra o de Reconocimiento:**

Se hace una evaluación financiera, se le entrega una propuesta al cliente en la cual se le indica el monto a reconocer o la obra a realizar, se diligencia y se entrega un modelo de oferta mercantil, el cliente es el encargado de hacerla y presentarla posteriormente a CODENSA SA ESP.

Los convenios de obra se refieren a los pactos que se hacen con el cliente, con el fin de garantizarle a CODENSA que los activos eléctricos existentes en las obras de la ciudad, sean de la compañía con el objetivo de que se tenga plena jurisdicción para manipular y hacer uso de los tendidos eléctricos como distribuidores y comercializadores.

En un primer caso, en el Convenio de Obra, CODENSA trabaja en conjunto con el cliente y se compromete a elaborar toda la parte eléctrica necesaria del constructor, dispone tanto la mano de obra como los elementos requeridos para la ejecución de los tendidos eléctricos.

En el caso del Convenio de Reconocimiento, el cliente es el encargado de hacer toda la parte eléctrica de la obra en construcción.

En ambos casos, los activos eléctricos quedan como propiedad de CODENSA.

En este proceso tanto los ejecutivos comerciales, como los de obra y los de reconocimiento son los encargados de asesorar y guiar al cliente en el desempeño de la obra, la documentación y la operación; así mismo de velar por la satisfacción del cliente en el desarrollo de la misma en unión con CODENSA.

❖ **Verificación técnica de Obra (Recibo de obra):**

Las personas que no llevan el proceso directamente con Codensa Constructores, deben radicar los documentos y abrir una carpeta comercial en alguno de los centros de servicio, la cual se escanea y queda en un servidor disponible para las áreas que interactúan con este tipo de cliente.

Se hace la programación de la visita de verificación la que puede solicitar el cliente por medio de la línea atención empresarial (601 60 00), en ésta disponen de 48 horas para responderle.

Todos los días en horas de la tarde, los asesores de la línea envían al departamento de Codensa Constructores todas las solicitudes que han sido generadas, allí se direcciona dependiendo del caso, se distribuyen los requerimientos de la línea al personal de soporte y posteriormente se da una respuesta. La visita debe quedar programada máximo para los 4 días hábiles siguientes.

En la información suministrada se deben consignar los detalles de la visita realizada por los ingenieros quienes corroboran el buen estado del proyecto y de su instalación. Lo anterior queda plasmado en una base de datos del departamento de Nueva Demanda, a la cual tiene acceso el departamento de Codensa Constructores y pueden consultar esta información en momento que lo disponga.

A continuación se le da el visto bueno al cliente y se le pide que haga la solicitud de medidores.

❖ **Instalación de Medidores:**

Una vez el recibo de obra esté aprobado y el cliente tenga constancia del pago de los medidores (si los compró con CODENSA) revisados en los laboratorios de CAM, se llevará a cabo la instalación correspondiente; en caso de haber sido suministrados por el cliente, se programará la visita para la instalación en los próximos cinco (5) días hábiles.

El cliente llama a la línea y con el número de la Verificación Técnica brindada por CODENSA, hace la solicitud de instalación de medidores. La línea tiene máximo 48 horas para suministrar la fecha de su instalación, en coordinación con el departamento de Nuevos Suministros.

En caso de que el cliente prefiera otro comercializador de energía, deberá informar a CODENSA oportunamente; sin embargo los activos serán de propiedad de la compañía.

❖ **Energización:**

Después de verificado el estado de todos los elementos, se procede a energizar.

En el momento en el que el cliente radica su proyecto para el estudio de factibilidad, el equipo de CODENSA CONSTRUCTORES le hace un seguimiento no sólo al cliente, sino también a las necesidades, inconvenientes o trámites que este tenga que realizar.

Estos apuntes se registran en una base de datos a la cual se le hace seguimiento continuo mientras se lleva a cabo todo el proceso del cliente, es decir, desde que hace la solicitud, hasta que se energiza; o se le da respuesta al requerimiento.

4.1.10.2.2.3 Productos y servicios:

➤ Acompañamiento proceso constructor.

Se le brinda acompañamiento al cliente constructor desde el momento que hace el contacto con CODENSA S.A ESP.

Los ejecutivos comerciales son los encargados de asesorar y apoyar al cliente durante todo el proceso, de atender de forma personalizada al cliente constructor, enrutar sus solicitudes y facilitar los trámites exigidos y la documentación que deba anexar para la negociación y legalización de la obra. Igualmente de proponerles los dos tipos de convenios.

➤ Convenios de Obra

Es la posibilidad que se le da al cliente constructor de entregarle la responsabilidad a CODENSA S.A ESP de realizar el proyecto eléctrico de su construcción.

El cliente debe hacer una oferta mercantil, en la cual se le da la facultad a CODENSA de realizar la obra eléctrica en la construcción que se dispone a ejecutar.

➤ Convenios de Reconocimiento

Es la opción que le brinda CODENSA S.A ESP al cliente constructor para reconocer la inversión que este haya hecho en el proyecto eléctrico de la obra, con el fin de que los activos eléctricos de la construcción efectuada, queden como activos de CODENSA S.A ESP.

Al cliente se le hace una propuesta financiera, donde se muestra el valor que se va a reconocer. El cliente también debe hacer una oferta mercantil.

4.2 RELACIÓN CON LAS ÁREAS DE APOYO DEL NEGOCIO DE ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA

4.2.1 INTERACCIÓN ACTUAL CON LAS ÁREAS DE APOYO AL NEGOCIO DE ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DE CODENSA

4.2.1.1 Canales de Atención

Canales de atención se refieren al departamento encargado de disponer de forma oportuna y adecuada los medios necesarios a través de los cuales el usuario o cliente de cada uno de los negocios que maneja CODENSA logra tener acceso o contacto con la Compañía.

La interacción en el momento no es muy sólida, puesto que no se tienen Acuerdos de Niveles de Servicio, es decir, no se han convenido procedimientos internos donde se suministre información relevante que corresponda a los canales que maneja la Empresa para la atención de los clientes de alquiler de Infraestructura y ahora con la incorporación de la parte comercial del negocio de Alumbrado Público, se deben plantear nuevas modalidades para el conocimiento de la información que entra acerca de los negocios por esta área de la empresa, que es de gran importancia para el desarrollo de los mismos.

4.2.1.2 Área técnica

El área técnica del negocio, es decir el departamento de Gestión Técnica de Infraestructura es el encargado de solucionar y darle respuesta interna al departamento de Gestión de Infraestructura (comercial), y dado el caso al mismo cliente de este Negocio, si éste así lo solicita, sobre todos los aspectos técnicos referentes a la operación y al desarrollo de las actividades que deben ejecutar con el fin de garantizar el buen uso de la infraestructura y el buen estado de la misma.

Actualmente el relacionamiento con el área técnica tiene algunas deficiencias, ya que no se pasan los informes necesarios para una respuesta oportuna a los clientes, de acuerdo con criterios técnicos necesarios referentes al tema que se solicita, sin embargo como aspecto crítico la falla se debe a la falencia de acuerdos de niveles de servicio entre las áreas.

4.2.1.3 Jurídica

Es el área encargada de verificar que los contratos que se firmen con los diferentes clientes, estén de acuerdo con lo pactado y bien formulados jurídicamente para no caer en inconsistencias legales.

Se responsabiliza de revisar todos los términos contractuales y la legalidad de las cláusulas. El contacto que tiene el departamento con esta área es muy frecuente, dado que cada vez que se presenta renovación de un contrato o se debe hacer un otrosí (adicional), éste

debe ir con el visto bueno del área jurídica para entrar al proceso de firmas de los representantes legales pertinentes.

4.2.1.4 Seguros

Esta área está encargada de identificar los cambios que se presenten en las cantidades que cubren las pólizas que respaldan la operación del negocio, control de la vigencia de cada póliza que cubren de forma integral el desarrollo de las actividades tanto comerciales como operativas en terreno.

Con esta área no se han pactado ANS, por lo que se han presentado muchos inconvenientes de cobertura de seguros, ya que cada vez que se genera un adicional por cada cliente, éste en la mayoría de los casos no queda cubierto por la póliza correspondiente.

4.2.1.5 Facturación

El área de facturación es la encargada de la emisión de las facturas que se le envían a cada uno de los clientes con su valor total a pagar por el uso de la infraestructura; de igual forma se encarga de consolidar la información necesaria para la impresión y cargar al sistema (SAP) de facturación los cambios pertinentes relacionados con la facturación del negocio.

Aunque no se tienen acuerdos de niveles de servicio, la relación y coordinación entre las áreas es muy armónica y se colaboran y entienden muy bien.

4.2.1.6 Mercadeo

Son los encargados de estructurar e implementar los planes de relacionamiento y responsables de que se lleven a cabo con los clientes. Así mismo de actualizar bases de datos de los contactos con el fin de programar en conjunto con el departamento de gestión de infraestructura, el desarrollo de las actividades y ordenar la logística que corresponda a los eventos programados.

4.2.1.7 Promoción y Desarrollo

En esta área se apoya la relación con las empresas comunitarias. es la encargada de concientizar a la comunidad sobre el uso racional de la energía y los impactos sociales que pueda tener la intervención de CODENSA en los lugares donde habitan las personas, admitiendo así la posibilidad de comunicación permanente.

Con esta área se tuvo una relación importante en el año 2008, puesto que se realizaron actividades con las empresas que prestan el servicio de televisión por cable a barrios con recursos limitados (comunitarias).

5 CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA (Plan estratégico de marketing)

5.1.1 EJES ESTRATÉGICOS DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN



Gráfico N° 22

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.1.1.1 **Crecimiento:**

Incentivar el crecimiento y la cobertura del negocio mediante la implementación de estrategias comerciales, oportunas y adecuadas que faciliten el ingreso de nuevos proyectos, la expansión del portafolio y la funcionalidad de los productos y servicios ofertados.

5.1.1.2 **Satisfacción del Cliente:**

Cumplir con las expectativas del cliente, cubriendo las necesidades propias de la actividad con la prestación del servicio, así también como la generación de valor agregado por innovación en la oferta del mismo,

logrando la fidelidad de los clientes y marcando una diferencia en la relación y el acople de las sinergias en los negocios, con el fin de prestar un mejor servicio, que además sea una herramienta que le permita a la Empresa funcionar dentro de un mayor régimen de calidad que correlativamente generará mayores índices de rentabilidad, niveles de eficiencia y competitividad.

5.1.1.3 Excelencia Operacional:

Alcanzar estándares de calidad que cumplan no sólo con las expectativas de la organización, sino también con la promesa de servicio que se le plantee al cliente.

Conseguir la coordinación adecuada al interior del negocio para el desarrollo eficiente de todas las actividades necesarias para la excelente prestación del servicio ofrecido.

5.1.2 ESQUEMA GENERAL DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN



Gráfico N° 23

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.1.2.1 Descripción del Ciclo

5.1.2.1.1 Cliente:

El cliente perteneciente a este sector de negocio (telecomunicaciones) acude a CODENSA para diligenciar cualquier solicitud relacionada con el alquiler de infraestructura que requiera.

5.1.2.1.2 Canal:

A disposición del cliente quedan canales especiales, diseñados para atender solicitudes de distinta índole tanto para solución de sus PQR's, o para el reporte de sus Nuevos Proyectos; es decir, cualquiera que sea el motivo del contacto de este tipo de cliente relacionado con el negocio, debe entrar por el departamento, o éste tener conocimiento de ello.

Estos canales son:

5.1.2.1.2.1 ATENCIÓN PERSONALIZADA¹

Debe ser atendido por un profesional del departamento que juegue el papel de un gestor de Negocio (como en el caso del departamento de Clientes Empresariales), con el fin de estar al tanto de la gestión del proyecto o de las diferentes solicitudes que demande el cliente. Aparte de mejorar la percepción de relacionamiento con el cliente, genera una mejor dinámica del negocio, más proactiva.

5.1.2.1.2.2 MINI SITE¹ (apoyo CRM)

Este canal se encuentra en desarrollo y pretende facilitar a través de un medio virtual la interacción con los clientes, de tal forma que con el uso de éste, eviten desplazarse a centros de atención o a instalaciones de CODENSA para la radicación de sus proyectos (viabilidades) o para hacer seguimiento a toda su operación con la empresa.

Además sirve como un mecanismo de consulta en línea, para obtener la información de sus proyectos con mayor agilidad, de tal forma que todos sus requerimientos y solicitudes les sean atendidos vía Web, minimizando desplazamientos innecesarios y costos.

5.1.2.1.2.3 Call Center. Línea clientes empresariales 601 60 00

El canal del *call center* está destinado a todos los clientes de Energía de la compañía, sin embargo quienes cuentan con un contrato de alquiler de infraestructura (quienes a su vez también son usuarios directos de energía) son clientes que se consideran especiales gracias a la relevancia que tiene este negocio en

¹ En estos canales se pretende hacer un mayor énfasis para agilizar procesos y generar más confianza con el cliente.

cuanto a ingresos y hay una línea que es la 601 60 00, donde los clientes denominados EMPRESARIALES, se pueden comunicar para presentar cualquier reporte de casos, tanto de energía, como en los negocios de la línea empresarial.

Con este nuevo modelo se pretende potencializar este canal atendiendo las solicitudes del cliente y procesando la información de cualquiera que haya sido la solicitud del cliente a través de este canal generando flujos de información entre las áreas que tienen conocimiento de estos datos.

5.1.2.1.2.4 Vía e-mail

Este canal es uno de los que más se utiliza actualmente, puesto que los clientes existentes saben que sus requerimientos se direccionan de mejor forma por este medio y el seguimiento a este tipo de comunicaciones es personalizado cuando se recurre al funcionario indicado para la respuesta.

El cambio planteado para este canal es darle a conocer al cliente un único medio especial para la atención del contacto, en este caso sería el comercial, donde se canalizaran todo tipo de solicitud.

5.1.2.1.2.5 Radicación de cartas.

Es necesario mantener este canal, sin embargo el costo de atención a través de éste es mucho mayor y en ocasiones menos práctico.

Con la implementación del nuevo modelo de atención, se desea crear una cultura en el cliente, donde no se incentive el uso de este canal.

5.1.2.1.3 Solicitud:

Es el requerimiento efectuado por el Cliente ante la Empresa para solicitar la prestación de un servicio o la aclaración de los detalles y para el cual se efectúa el trámite hasta dar respuesta a lo solicitado.

5.1.2.1.4 PQR (Preguntas, Quejas o Reclamos):

Preguntas:

Mecanismo a través del cual el cliente manifiesta las dudas que tiene ante la prestación del servicio ofrecido por CODENSA.

Quejas:

Mecanismo a través del cual el cliente pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de la empresa o con la forma y condiciones en que se ha prestado el servicio.

Reclamos:

- Es un mecanismo a través del cual el cliente o un tercero solicita de manera respetuosa a la empresa, que revise algún aspecto

relacionado con la prestación del servicio, la ejecución del Contrato de Servicio o su terminación, la suspensión y corte del servicio y la facturación. Este se debe resolver dentro de los 15 días siguientes a su recepción so pena de los efectos del silencio administrativo positivo.

5.1.2.1.5 Nuevos proyectos:

Los clientes que necesitan ingresar a la Infraestructura de CODENSA SA ESP, presentan su nuevo proyecto (incluyendo adicionales), para ser evaluado (Mapa de distribución de alquiler de Infraestructura), indicando dónde se ubicará el montaje de las redes, el cual debe ser almacenado en un sistema de información, con el fin de hacer un seguimiento a todos los proyectos presentados (nuevos o no), y a las respuestas que se le den a estas solicitudes y las razones que sustenten las mismas. Toda esta información podría ser almacenada y analizada en un CRM, en el cual se logre sintetizar las novedades más importantes de cada cliente e iniciar un seguimiento de cada caso, identificando cada una de sus necesidades, los motivos y la solución más propicia.

Para aquellos clientes que son nuevos en el negocio, se les solicita una serie de documentos que soporten su operación comercial:

- Copia del Número de Identificación Tributaria (NIT) de la entidad.
- Copia de la cédula del representante legal.
- Certificado de Existencia y Representación Legal.
- Certificado de la DIAN donde se identifique que el cliente (Comercial o comunitario) es responsable del pago de impuestos.
- Documento que certifique que pueden transmitir señales de televisión, de telecomunicaciones o que son empresas de valor agregado y otros, expedido por entidades del Estado

Esta actividad se puede ver soportada por el proyecto de CRM que está en desarrollo, lo cual automatizaría y agilizaría el proceso actual.

5.1.2.1.6 Gestión de Solicitudes:

El departamento de gestión de infraestructura es el encargado de analizar todas las solicitudes del cliente e igualmente de direccionarlas, si es del caso, dependiendo del carácter de la misma. En relación con los temas comerciales, se tramitan al interior del departamento y se recurre a las áreas de apoyo según corresponda, con el fin de solucionar o conocer las causas de los requerimientos de los clientes y dar respuesta oportuna.

Lo que se pretende con la implementación del nuevo modelo de atención es la agrupación integral en la atención del negocio, sobre todo para el manejo de la información que comprende el entendimiento y la relación

con el cliente, la cual debe ser ampliamente comprendida por el departamento encargado del trato comercial, Gestión de Infraestructura.

5.1.2.1.7 Respuesta:

Una vez se dé trámite a la solicitud, el departamento de gestión de infraestructura, como “cara al cliente”, es el responsable de entregar junto con la información suministrada por las áreas de apoyo, la respuesta al mismo, comentando la situación actual referente a la solicitud hecha o la autorización para poder ingresar a la infraestructura de CODENSA dada la viabilidad.

5.1.2.1.8 Registro de la Gestión:

En la medida que se vayan tomando acciones con el fin de solucionar o dar respuesta al cliente, se debe crear un registro de cada acción realizada, no sólo para hacer seguimiento, sino también para conocer a fondo las causas del contacto y de esta forma identificar falencias en los procesos que se están llevando a cabo, tanto operacionalmente como en el proceso de atención, además reconocer oportunidades de negocio, que promuevan la planeación y ejecución de acciones preventivas y correctivas, capaces de mejorar los métodos y los procedimientos que realiza el departamento con el fin de alcanzar una excelencia integral.

5.1.2.1.9 Explotación de la Información:

Al ingresar todas las solicitudes en un sistema o mecanismo, éste podrá facilitar la posibilidad de que cada una de las partes involucradas tenga información en tiempo real de lo que pasa con el cliente.

Con la posibilidad de saber la razón de los contactos que tiene la compañía con relación al negocio de alquiler de infraestructura, se tiene la oportunidad de hacer análisis estadísticos de la conducta de la empresa que hizo el contacto, la frecuencia de los mismos y las razones por las cuales se originan. Esta información permitirá generar indicadores de operación y de calidad con cada cliente.

Lo anterior deberá crear un instrumento de diagnóstico y de atención único para el cliente, señalando las acciones que se deben tomar con cada caso, que para funcionalidades del negocio, lo sugiere el modelo que se plantea.

Se deberá hacer un estudio exhaustivo capaz de determinar cuáles son las causas de cada acción que está ejecutando el cliente y determinar cómo y por qué se puede ver afectada la relación con éste y CODENSA, para así sacar el mayor provecho de la situación, propiciando mejoras en el trato.

5.1.2.1.10 Identificación de oportunidades:

Con toda la información recolectada de los clientes y con el fin de generar un valor agregado al servicio que presta CODENSA de alquiler de infraestructura, el cual incrementa así la satisfacción y la buena relación con los clientes, es de vital importancia observar la dinámica tanto de los clientes como del sector de las telecomunicaciones para identificar nuevos modelos de negocio para este segmento del mercado que es tan cambiante y la posibilidad de plantear propuestas de operación capaces de integrar sinergias entre los negocios, con el objetivo de aprovechar las ventajas existentes y entrar a proponer productos y/o servicios que se ajusten a las necesidades propias de este nicho del mercado.

Aprender a identificar tanto las necesidades del cliente, como los errores en los cuales se está incurriendo se convierte en una estrategia y en una oportunidad de cambio capaz de generar mayores ingresos o reducción de costos para el negocio, esto partiendo de la premisa que al identificar estas situaciones, se evitan reprocesos y se generan eficiencias o se crea la posibilidad de incrementar la satisfacción del cliente, sea por la oferta de un número de servicios o productos que sean propicios para su operación, o generando mayor confianza al saber que como proveedores, la compañía se preocupa por sus necesidades y vela por cubrirlas.

5.1.2.1.11 Relación e interacción con el cliente:

Partiendo de lo anterior, se deduce que esa preocupación por las necesidades del cliente a servir, hace que las actividades internas del departamento se vuelquen a la satisfacción integral de las mismas. Ese conocimiento que se desea tener de las circunstancias que rodean a las empresas usuarias, dará las pautas necesarias para consolidar unos ejes de atención para cada cliente, donde las variables pueden ser:

- Personal con el cual se tiene contacto.
- Situación actual a nivel nacional de la empresa cliente.
- Situación de la empresa en el sector de las telecomunicaciones.
- Razones del contacto.
- Respuestas recientes.
- Casos pendientes con el cliente.
- Comportamiento de los Pagos.
- Necesidades más urgentes por cubrir.

Estos ítems, los cuales pueden cambiar en el tiempo, ofrecerán razones de contacto y de mejora personalizada, pues son las bases de la relación que se pretende consolidar con el cliente y se convertirán en los focos de los cambios en los cuales se deberá concentrar la operación del departamento para afianzar un vínculo de valor con la empresa a atender.

5.1.2.1.12 Retroalimentación de Proyectos:

En la medida que tanto el cliente del negocio, como CODENSA vayan ejecutando sus proyectos, esta información se dará a conocer y se podrá aprovechar por cada una de las partes, obteniendo los beneficios o las oportunidades que representa la operación complementaria de ambos negocios.

La retroalimentación de proyectos es la forma como el departamento va a transmitir el conocimiento de los propósitos de expansión de la infraestructura de CODENSA a sus clientes sin ir en contra de los intereses de la compañía e igualmente, enterarse de los proyectos que tienen los clientes y cuáles van a ser sus estrategias de expansión, innovación y de cubrimiento para el público que atienden, logrando de este forma, identificar proyectos que beneficien a las partes.

5.1.2.1.13 Propuestas, Sinergias de Proyectos:

Las propuestas deben estar basadas en el conocimiento previo que se tiene tanto del cliente como de las situaciones que enfrenta el departamento, el negocio y el sector que los afecta. Sin embargo esta herramienta se convierte en la piedra angular de la relación con el cliente, puesto que es el resultado de todo el proceso de acercamiento a éste.

Se desea plantear propuestas que beneficien de manera directa a las empresas con las cuales se tiene contrato de alquiler de infraestructura y así mismo afiancen y reafirmen la relación con CODENSA S.A ESP, dado que la mayoría de éstas son clientes del negocio principal, la energía eléctrica. Esta perspectiva se puede lograr con la puesta en marcha del modelo que se plantea en este trabajo, la opción de trabajar en común acuerdo con los clientes es la posibilidad de tener varios puntos de vistas de muchas variables relevantes para el negocio y abordarlas del modo más propicio para el beneficio de las partes.

La sinergia consiste en lograr ventajas en el trabajo asociado y dado que el negocio de alquiler de infraestructura depende del crecimiento de los clientes cableoperadores y así mismo, la expansión de estos clientes se ve beneficiada por el crecimiento de las redes y afectada con los cambios y montajes de infraestructura eléctrica del Negocio de energía de CODENSA S.A ESP, vale la pena tener en cuenta la concepción integral del servicio y mirar una coacción propicia para el beneficio de las compañías que intervienen.

En el transcurso del ciclo de servicio se deberán identificar las necesidades, las congruencias, las oportunidades de mejora para consolidar proyectos y ser presentados a los clientes con el fin de aprovechar las sinergias existentes en la operación de las compañías, pues el modelo como tal, propone el aprovechamiento pleno de cada detalle recolectado durante el proceso de acercamiento al cliente.

5.2 MODULO DE IMPACTO

5.2.1 REUNIONES CON ÁREAS DE APOYO

5.2.1.1 Reunión Área Técnica

Se desarrolló el día martes 17 de noviembre de 2009 con la jefe del departamento de gestión técnica de la infraestructura y se acordó la programación de mesas de trabajo antes del 4 de diciembre con diferentes clientes para poder atender algunos temas que no han sido solucionados, de igual forma hubo disposición para la adopción de ideas del modelo, lo cual ayudaría tanto al manejo técnico como al comercial y se lograrían beneficios en la percepción de la atención por el cliente.

(ANEXO No24)

Sólo se logró concretar una reunión formal con el área Técnica. En cuanto a los demás temas, el departamento ha tenido acercamientos con otras áreas de la empresa con el fin de obtener estándares de operación y así lograr una armonía en cada uno de los procesos donde se tiene relación con las áreas de apoyo.

5.2.1.2 Acuerdos con el departamento de seguros (Pólizas)

A medida que se han presentado inconvenientes y retrasos en los pagos de estas pólizas y se ha puesto en riesgo la operación del negocio, se ha hablado con el personal encargado de mantener al día y en orden las pólizas de los clientes del negocio de alquiler de infraestructura, con el fin de garantizar el respaldo adecuado a la operación.

Se ha acordado con el departamento de seguros el establecimiento de un mecanismo de control de pólizas, el cual se desarrollará entre los dos departamentos, y estará a cargo de ser actualizado y gestionado por ambos. Este mecanismo deberá mantener actualizadas las cantidades por asegurar, de tal forma que con cada adicional que el cliente añade mensualmente se genere el cargo correspondiente y se solicite el reajuste para el aseguramiento según la cantidad de infraestructura utilizada como se encuentra estipulado en el contrato.

5.2.1.3 Acuerdos con el departamento de Mercadeo Empresas.

Se definió la creación de un plan estructurado de relacionamiento para los clientes del negocio de Alquiler de Infraestructura, en el cual se priorizará la interacción con aquellos que le generan mayores ingresos.

Junto con el departamento de Mercadeo Empresas se ha concertado hacer un seguimiento y un acompañamiento detallado a las necesidades de los clientes, con el fin de tener un mayor entendimiento de sus objetivos y de la forma como lo pueden lograr a través de nuestras redes.

Se piensa diseñar mesas de trabajos periódicas, métodos para la valoración de los clientes y mecanismos óptimos para la obtención de información y manejo de los mismos a través de actividades.

5.2.2 IMPACTO ECONÓMICO

El modelo propuesto pretende una mayor satisfacción del cliente, poniendo en orden y a disposición permanente y oportuna los recursos del departamento de gestión de Infraestructura para la atención de las empresas que cuentan con un contrato con éste o para aquellas que están interesadas en hacer uso de la infraestructura eléctrica de la compañía.

Cómo se podrá observar más adelante, el modelo propone un uso eficiente de los recursos operativos y de personal con los cuales ya cuenta, responsabilizando a cada individuo de actividades específicas, definiendo los roles y estableciendo Acuerdos de Niveles de Servicio con las áreas de apoyo, con el fin de tener trazabilidad en los procesos, tiempos definidos entre las operaciones correspondientes y una información más completa del caso de cada cliente.

Los gastos en los cuales deberá incurrir el departamento para la adopción de este modelo son nulos, puesto que los recursos que necesita para esta implementación del mismo ya está a disposición del área.

5.2.3 ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO

Se deben establecer acuerdos de niveles de servicio con las áreas de apoyo con el fin de establecer la promesa de servicio al cliente.

A continuación, se presenta la propuesta para los niveles de acuerdos de servicios que se recomienda tener con las diferentes áreas de apoyo del negocio de alquiler de Infraestructura y A.P

Áreas con las cuales se tendrá más interacción según el nuevo modelo y en las cuales deberá apoyar sus actividades el departamento:



Gráfico N° 24

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.2.3.1 Departamento de Gestión técnica de la Infraestructura.

<p>1. Reporte de anomalías encontradas en los montajes hechos por los clientes</p>	<p>Este reporte deberá ser enviado por el área Técnica mensualmente con la información que es recolectada por las cuadrillas de inspección, en la cual se debe notificar las inconformidades encontradas en los montajes que realice cada cliente y/o los daños presentados en la infraestructura eléctrica de CODENSA o en los tendidos de otros cableoperadores.</p>
<p>2. Maniobras en la Infraestructura (programación con lugares específicos)</p>	<p>Cada vez que el IDU reporte al departamento de Gestión Técnica de la infraestructura sobre maniobras que se van a desarrollar, este deberá remitir esta información a la parte comercial consolidando las intervenciones mensuales que se vayan a realizar, con las ubicaciones exactas de estas para reportarlas a los clientes y estos puedan asegurarse de que estas obras no causarán daños en sus redes.</p> <p>Esto también deberá aplicar para manipulaciones que ejecute CODENSA como propietario de la infraestructura y afecten las redes de los clientes del negocio.</p>
<p>3. Mesas de trabajo con los clientes del negocio de Alquiler de Infraestructura</p>	<p>El departamento de Gestión de Infraestructura (comercial) programará con los clientes del negocio mesas de trabajo cada periodo de tiempo, con el fin de tratar temas que inquietan a las partes y dando soluciones propuestas por las mismas.</p> <p>Dado que en la mayoría de los casos se necesita el asesoramiento de la parte técnica, se deberá llegar a un acuerdo con el departamento de Gestión técnica de la Infraestructura para que se generen este tipo de espacios en las fechas acordadas con el cliente.</p> <p>Las reuniones deberán estructurarse en conjunto cuando la intervención de ambos sea solicitada, con el objetivo de anticipar situaciones y prepararse para éstas, garantizando el cubrimiento de los temas a tratar y las respuestas o el planteamiento de</p>

	soluciones propicias para el cliente.
4. Actualización del inventario	Como mensualmente se viene manejando para la debida liquidación y posterior facturación de la infraestructura utilizada por los clientes, se deberá pasar el reporte mensual de los inventarios, también para mantener el proyecto de expansión de los cableoperadores con la información detallada de la infraestructura en uso.

Tabla 2

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.2.3.2 Departamento Cobranza Negocios complementarios

1. Negociaciones (acuerdos de pago) con los clientes que tienen cartera significativa con la empresa por concepto de alquiler de infraestructura.	El departamento de Cobranza Negocios Complementarios deberá informar al departamento de gestión de infraestructura las cuotas y las tasas acordadas con el cliente para el pago de la deuda que tenga cada vez que se firme un acuerdo de pago.
2. Reportes de las deudas vencidas de los clientes	El departamento de cobranza de negocios complementarios deberá entregar la información correspondiente a las deudas acumuladas por los clientes. Esto ya se hace, sin embargo no se hace periódicamente, sino cada vez que se solicita y según lo requiera el departamento de Gestión de Infraestructura. Este informe ayudará y dará seguimiento y control a la recuperación de cartera.
3. Informe de recuperación de cartera	Según el avance que vaya obteniendo el departamento de cobranza de negocios complementarios con el cobro y la recuperación de la cartera vencida, es oportuno que informe al departamento de Gestión de Infraestructura, cual ha sido este comportamiento y cuales deberán ser los planes de acción a tomar para la recuperación de esta, y de este modo actuar de forma complementaria.

Tabla 3

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.2.3.3 Departamento Facturación Negocios Complementarios

<p>1. Reporte de cambios o imprevistos en la facturación de los clientes del negocio de Alquiler de infraestructura.</p>	<p>Con el fin de hacer un control a los recursos y de igual forma tener una trazabilidad y seguimiento a los procesos, se deberá generar un formato para conocer las fallas o retrasos en la emisión de las facturas.</p>
--	---

Tabla 4

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.2.3.4 Departamento mercadeo Empresas:

<p>1. Programación de eventos, reuniones y capacitaciones para los clientes del departamento de Gestión de infraestructura</p>	<p>El departamento de mercadeo empresas deberá pasar un cronograma mensualmente, con las actividades propuestas a realizar, el cual debe estar actualizando conforme a las necesidades de los clientes y a los acuerdos con el departamento de gestión de infraestructura en cuanto a la ejecución de dichas actividades.</p>
<p>2. Gastos y manejos del presupuesto en cada uno de los eventos</p>	<p>En cada evento que se realice con los clientes del departamento, se deberá pasar un informe conforme se vayan haciendo los alistamientos del mismo, con los elementos necesarios y las cotizaciones de cada uno de los detalles que este implica. La ejecución del presupuesto deberá ir siempre con la aprobación del jefe del departamento de Gestión de Infraestructura.</p>
<p>3. Reporte de los eventos realizados para los clientes</p>	<p>Cada que se finalice un evento o una actividad, el departamento de Mercadeo empresas deberá presentar un informe con la cantidad de asistentes, los resultados de la encuesta de satisfacción del evento, las cantidades y con los costos de cada uno de los detalles que se tuvieron al término del evento, lo presupuestado y lo ejecutado para el desarrollo de las actividades planteadas.</p>

Tabla 5

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

5.2.4 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO

5.2.4.1 Estructura de Roles Departamento Gestión de Infraestructura y Alumbrado Público

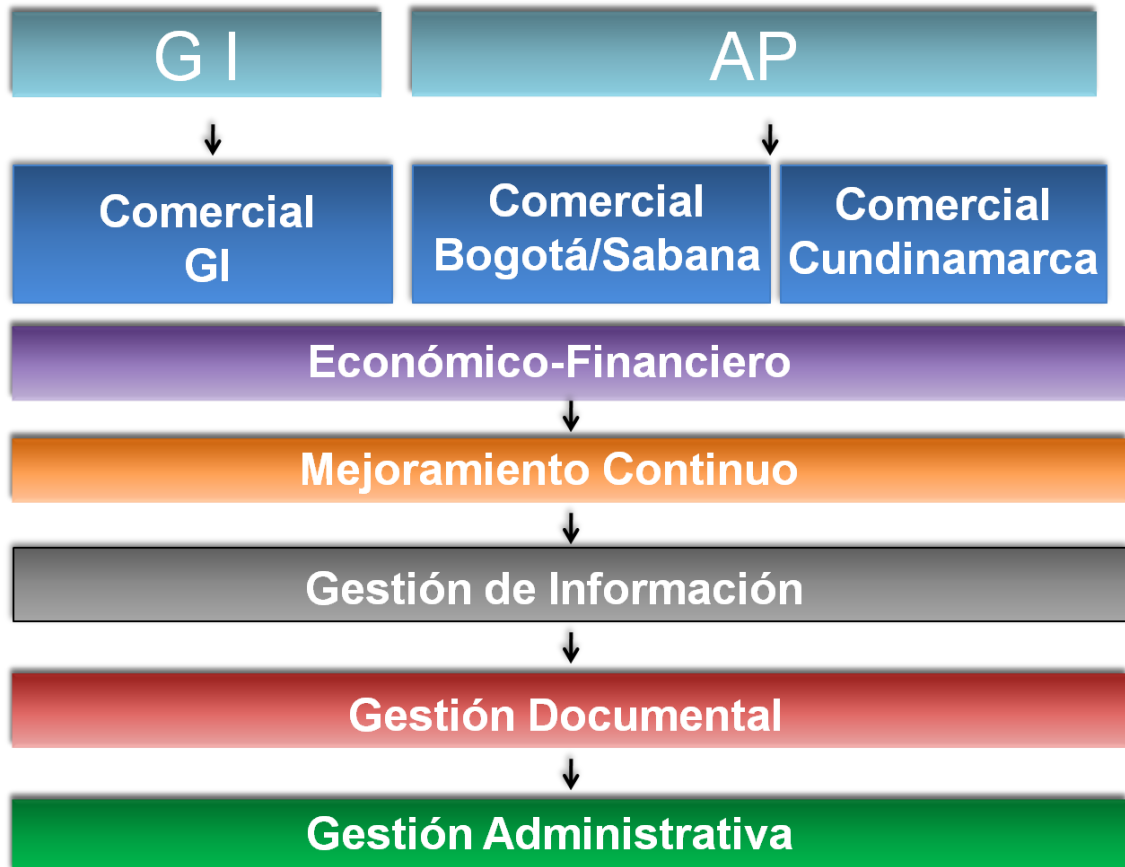


Gráfico N° 25

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

Las actividades del departamento de Gestión de Infraestructura y Alumbrado Público se deben dividir en la parte de la atención comercial, teniendo en cuenta que en ésta, los negocios por su naturaleza y comportamiento se manejan de forma diferente, su regulación no es la misma y los clientes no tienen el mismo direccionamiento.

En cuanto a las actividades de apoyo internas del departamento, diferentes a las propias del rol comercial, deben ser transversales a todo el proceso de los dos negocios.

La adecuada implementación de las anteriores recomendaciones al interior de la empresa, traerá innumerables beneficios cuantificables.

5.2.4.1.1 Rol Comercial Gestión de Infraestructura:

Será el encargado de velar de forma directa por la relación entre el cliente del negocio de gestión de infraestructura y CODENSA, garantizando la atención oportuna y adecuada de las necesidades, inquietudes, tramites y toda clase de solicitudes de forma personalizada, convirtiéndose en el principal canal de contacto con éste.

5.2.4.1.2 Rol Comercial A.P Bogotá/Sabana:

Se debe encargar de todo lo relacionado con el negocio de Alumbrado Público a nivel de Bogotá y los municipios de Sabana, y será responsable de velar por la satisfacción de los clientes que se encuentran en la zona ya mencionada, es decir, que debe hacerse cargo de atender de forma integral, de resolver las dudas, inconvenientes y dar gestión a todas las solicitudes relacionadas con el negocio, dando tramite oportuno dentro de la empresa, con respuestas en tiempos óptimos y atendiendo de forma ágil y eficiente, acorde con las exigencias del cliente, así mismo es quien se debe encargar del mantenimiento de los convenios existentes y propiciar nuevos.

5.2.4.1.3 Rol Comercial A.P Cundinamarca:

Este rol, tiene las mismas funciones que el que desempeña el de comercial de A.P Bogotá y sabana, teniendo en cuenta que es aplicado al resto de municipios de Cundinamarca. Para este caso en particular se recomienda hacer énfasis en la firma de nuevos convenios y velar por la relación integral con los encargados de éstos en cada municipio, desde el primer momento del contacto, brindando una buena imagen. Lo cual se constituye en uno de los factores importantes de credibilidad y confianza para la relación Empresa-cliente.

Principales actividades del Rol Comercial dentro del departamento:

- Atención Personalizada a clientes
- Gestión de Solicitudes y Requerimientos
- Ventas de nuevos convenios
- Seguimiento y Desarrollo de Proyectos

5.2.4.1.4 Rol Económico – Financiero:

Es el encargado de administran los recursos económicos y financieros, disponer el uso de estos con el fin de cubrir y satisfacer las necesidades que se tienen, tanto para el cumplimiento de los objetivos del departamento como para la satisfacción del cliente de los negocios atendidos. La persona que ejerza este rol, debe garantizar el buen manejo de los recursos de la compañía destinados al área, la viabilidad económica y rentabilidad de los negocios y actividades que emprenda el departamento.

Principales actividades del Rol Económico – Financiero dentro del departamento:

- Evaluación económica de proyectos, productos y servicios.
- Planes de Inversión
- Cuadros de Mando
- Indicadores Económicos
- Presupuesto
- Liquidación de la facturación
- Implicaciones económicas del Negocio
- Informes de Gestión

5.2.4.1.5 Rol Mejoramiento Continuo:

Es el encargado de identificar las falencias en las actividades que se realizan al interior del departamento y en relación con las áreas de apoyo, con el fin de establecer acciones correctivas y preventivas ante hechos futuros. Debe tomar como base la información colectiva en la ejecución de los procesos y cómo éstos se encuentran ligados a otros dentro de la compañía, de esta forma el departamento podrá generar y modificar sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad.

Esta persona debe dar trazabilidad a la gestión dada por el departamento a los negocios, proponiendo mecanismos efectivos donde se registren las actividades, los resultados y las soluciones dadas a cada requerimiento tanto de los clientes externos como internos. Debe aplicar de forma idónea y estructurar metodologías que funcionen para el logro de una mejora continua de los negocios.

Principales actividades del Rol de Mejoramiento Continuo dentro del departamento:

- Relación con otras áreas
- SGC
- SCP
- Nuevos Modelos de Trabajo
- Canales de Atención
- Estudio cargos de trabajo
- Indicadores Operativos

La operación de esta persona, va de la mano con la de los dos siguientes roles, puesto que complementan en partes la ejecución de sus actividades.

5.2.4.1.6 Rol Gestión de la Información:

A cargo de éste estará la identificación de las nuevas oportunidades en el sector en el cual se desenvuelven los clientes del negocio, además la explotación, gestión y actualización de la información que se maneja, reportando al personal del departamento los hallazgos detectados.

Este rol es quien deberá velar por la calidad de la información que se entregue al cliente de los negocios que atiende el departamento, es

quien deberá atender las distintas etapas del tratamiento de la información, desde la producción y el acopio, hasta el almacenamiento, la recuperación y la difusión.

La gestión de información se refiere principalmente a enfoques tecnológicos y al aprovechamiento de la relación con el cliente que pueda generar la obtención de la información, así como la entrega de la misma a nivel del cliente y la explotación y retroalimentación que se pueda obtener de ésta para la formulación de planes de acción que generen mayores beneficios al negocio.

Principales actividades del Rol de Gestión de la Información dentro del departamento:

- Programas de desarrollo de Negocios
- Calidad de Información
- Información y Comunicación con Clientes
- Mesas de Trabajo
- Plan relacional

5.2.4.1.7 Rol Gestión Documental:

Es la persona encargada de analizar, dar respuesta oportuna o direccionar las solicitudes, según sea del caso, a las diferentes áreas de la empresa para apoyar la gestión.

Es quien debe velar por una solución oportuna a las solicitudes documentales que hagan los clientes internos y externos del departamento; además de consolidar la respuesta y el manejo documental de los contratos, pólizas, nuevos proyectos y convenios, adicionales u otrosí, formular estrategias de seguimiento a la documentación y dar trazabilidad a la gestión documental que sea hecha por el departamento.

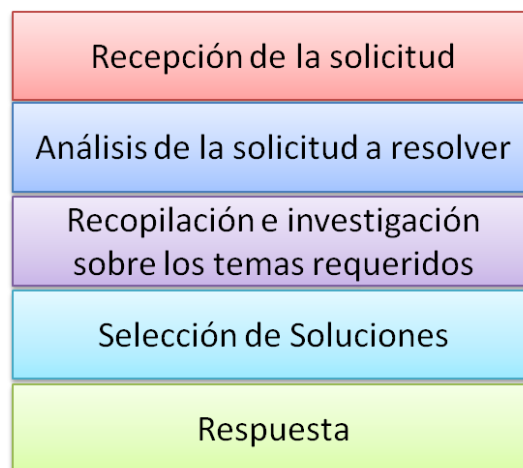


Gráfico N° 26

Fuente: Estudiante Ejecutor del proyecto

Principales actividades del Rol de Gestión Documental dentro del departamento:

- Gestión y Respuesta de comunicaciones
- Legalización de Contratos y Convenios
- Legalización de Proyectos y Otrosí
- Actualización de Pólizas

5.2.4.1.8 Rol Gestión Administrativa:

Esta persona estará encargada de apoyar toda la gestión administrativa del departamento, es decir, identificar las necesidades internas para su operación, con el fin de abastecer de forma eficiente cada periodo de tiempo con los elementos que se requieran.

Quien esté a cargo de este rol debe planear, organizar y controlar los recursos al interior del departamento con el fin de ajustarlos para el logro de los objetivos planteados tanto por la empresa, como por el negocio.

La administración de los recursos de forma integral del departamento es una de las funciones primordiales de este rol, puesto que gracias a la ejecución de los planes de acción normales del departamento, se debe definir y controlar el uso eficiente de los diferentes elementos.

Principales actividades del Rol de Gestión administrativa dentro del departamento

- Apoyo administrativo al departamento
- Administración de recursos
- Atención a necesidades internas del departamento.
- Control de recursos y ajuste
- Abastecimiento de elementos para el área de acuerdo a las necesidades requeridas.

5.2.5 CRITERIOS PARA COMPROBAR Y MEDIR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS Y LA SATISFACCIÓN

Normalmente para las mediciones se establecen indicadores, estos se refieren a datos esencialmente cuantitativos, que permiten conocer el estado de las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que se desea conocer. Los Indicadores, pueden ser medidos por números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

En este caso, los indicadores podrán medir la eficiencia del modelo y la satisfacción que genera el mismo a los clientes, que son el objetivo primordial del negocio.

5.2.5.1 Indicadores de eficiencia del Modelo de Atención:

5.2.5.1.1 Tiempo de Respuesta a la solicitud del cliente

Se debe tener un registro de las solicitudes hechas por los clientes y el tiempo transcurrido desde que fue realizada, hasta que se le da respuesta, con esto se podrá tener trazabilidad de la gestión y así mismo un reporte organizado de los tiempos de respuesta, los cuales deben ser menores o iguales a 15 días hábiles para poder estar en los parámetros legales, y posteriormente se pueden ir disminuyendo, para mayor satisfacción del cliente. (**≤ 15 días hábiles**)

5.2.5.1.2 Números de contacto por canal de atención.

Con este modelo de atención se pretende generar mayores contactos por canales de atención que sean más efectivos y en algunos casos más económicos para la compañía. Cuando hablamos de efectivos, nos referimos aquellos que son realizados específicamente con grado de oportunidad y cumplimiento. (**Número de contactos por canal de atención**)

Ya que el canal que le cuesta menos a la compañía es el e-mail y es mucho más práctico en cuanto al registro de solicitudes escritas se mejora la trazabilidad, manejo y seguimiento, se debe procurar crear en el cliente una cultura para el manejo adecuado de este que también deberá ser medida.

$$\frac{\text{Número de contactos vía e-mail}}{\text{Número de contactos por canal de atención}}$$

5.2.5.1.3 Número de contactos personalizados trimestrales por cliente

Uno de los objetivos de este modelo, es el obtener mayores contactos personalizados con los clientes, brindándoles confianza, generando espacios que los satisfagan, ya sea para la atención de sus solicitudes, así como también para el seguimiento de sus necesidades y un posterior

planteamiento de nuevos negocios o variaciones que signifiquen mejores condiciones para ellos. (**# Contactos por cliente/ trimestral**)

5.2.5.1.4 Crecimiento de los clientes a través de la nueva infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP

Uno de los objetivos claves del presente modelo es la presentación de nuevos proyectos a los clientes del departamento, con el fin de que estos expandan sus redes a través de la nueva infraestructura de la compañía, es decir, que el crecimiento que tenga a nivel del negocio principal CODENSA S.A ESP, pueda ser transmitido y se convierta en una oportunidad tangible para los clientes de otros negocios complementarios.

Conforme a lo anterior, uno de los indicadores de rendimiento del modelo deberá ser tanto, el planteamiento de nuevos proyectos a los clientes, así también como la efectividad de los mismos para ser adoptados.

(Nuevos proyectos de crecimiento de la infraestructura planteados a los clientes)

(Adopción por parte del cliente de proyectos presentados por el departamento:

$$\frac{\text{Proyectos adoptados por clientes}}{\text{proyectos totales presentados a los clientes}})$$

5.2.5.2 Indicadores de Satisfacción:

5.2.5.2.1 Encuesta del Sistema de Calidad Percibida.

Esta encuesta se realiza anualmente a los clientes del departamento. Esta es una herramienta que ha servido para identificar las falencias en los procesos, y cómo los percibe el cliente.

5.2.5.2.2 Encuesta de satisfacción pos evento

Para medir la satisfacción del cliente, se debe primero tener en cuenta que el cliente evalúa varios aspectos del servicio o del producto que recibe. Dado que este modelo plantea un acercamiento más notorio a través de actividades y de contactos personalizados, se deberá crear un formato para la evaluación de estas, con la posibilidad de aportar sugerencias, identificar las fallas y corregirlas.

(Resultados de las encuestas: promedio de satisfacción del total de encuestados mayor o igual al 85% de la puntuación de la encuesta)

5.2.6 TABLERO DE MANDO





CUADRO DE MANDO PARA EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DEL MODELO			
INDICADOR	UNIDAD	META MES	OBTENIDO
Indicadores de eficiencia del Modelo de Atención			
Tiempo de Respuesta a la solicitud del cliente	días	< 15	 7
Números de contacto por canal de atención. (e-mail)	#	25	 10
Número de contactos personalizados trimestrales por cliente	# Clientes	4	 3
Crecimiento de los clientes a través de la nueva infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP	%	80	 70

Tabla 6

Nota: los datos que se presentan en la tabla anterior son ejemplos para demostrar el funcionamiento del cuadro de control.



CUADRO DE MANDO PARA EL CONTROL DE LA SATISFACCION AL CLIENTE DEL MODELO			
INDICADOR	UNIDAD	META	OBTENIDO
Indicadores de Satisfacción:			
Encuesta del Sistema de Calidad Percibida.	%	85% año	 82
Encuesta de satisfacción pos evento	%	80%	 90

Tabla 7

Nota: los datos que se presentan en la tabla anterior son ejemplos para demostrar el funcionamiento del cuadro de control.

(ANEXO No25)

6 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO

- ✓ Las actividades más importantes, según el ponderado que se realizó en el análisis del departamento, fueron las de contratación y de viabilidad. En la primera, la responsabilidad de su adecuada ejecución depende principalmente del departamento de gestión de infraestructura y por ende se tiene internamente un buen conocimiento acerca de su realización; sin embargo, la de viabilidad no depende del área comercial, sino del área técnica, no se conoce mucho acerca de los criterios que se contemplan para autorizar dicha viabilidad, siendo esto importante para el montaje de las redes de los clientes del negocio y para alcanzar así un volumen importante de crecimiento en el departamento, se ve necesaria la comprensión integral del tema.
En ambas actividades, el departamento está siendo reactivo dada la naturaleza de las solicitudes, sin embargo, se pueden tomar acciones que pueden mejorar la forma de agilizar ciertos procesos que intervienen en el desarrollo de éstas y dinamizar estos procesos.
- ✓ Hay que tener en cuenta que el departamento es reactivo en la mayoría de las actividades de las cuales es responsable.
Se tiene conciencia al interior del negocio, que se está realizando básicamente lo que se pide, es decir que no se está generando un valor agregado al servicio que se presta al cliente.
- ✓ Hay conciencia en el equipo de trabajo que para una satisfacción plena del cliente, la gestión que realiza el departamento se debe modificar con el objetivo de innovar en atención y en propuestas para el abordaje del servicio.
- ✓ Se debe tener un flujo no sólo de información, sino también de conocimiento con el fin de obtener conciencia sobre la atención que presta la empresa a los clientes de gestión de infraestructura, estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la parte técnica con respecto a la asistencia del servicio, como también los mantenimientos que se hacen, las inspecciones y el resultado de las mismas sobre el montaje de las redes de los clientes.
- ✓ A medida que se identifican las falencias, se pueden tomar acciones correctivas referentes a las mismas. Este ejercicio es el indicado para el reconocimiento por parte de las personas que desarrollan las actividades, y por ende, pueden proponer mejoras.
- ✓ Se identificó el poco conocimiento que se tiene del área técnica por parte del departamento de gestión de infraestructura, así como la falta de claridad

por parte del área técnica del Rol comercial. Parece que las partes técnica y comercial están incomunicadas laboralmente, realizan sus trabajos por separado, con poco flujo de información y con un déficit en la identificación de las necesidades de los clientes en este aspecto. Desde la parte comercial se debe direccionar los requerimientos relacionados con el alquiler de infraestructura.

- ✓ Se requiere de una articulación adecuada de estas áreas que permita que toda actividad que ejecuten signifique un mayor nivel de eficiencia.

6.2 ESTADO DE LOS PROCEDIMIENTOS

- ✓ Se necesita una revisión en equipo con el personal de procesos, a fin de definir claramente las caracterizaciones y los registros que se deben llevar de las actividades de cada uno de los procedimientos, esto para poder normalizar la documentación del departamento según los cambios que se hayan presentado y la forma en que se están elaborando.
- ✓ Es indispensable depurar lo antes posible los procedimientos que ya no tienen vigencia en la intranet, ya que esto puede confundir y en caso de auditoría, el departamento puede presentar inconsistencias.
- ✓ Conforme se plantee un nuevo modelo de atención al cliente, se deben regular o actualizar los procedimientos que se tienen actualmente.
- ✓ Es de suma importancia consolidar las actividades que abarca cada uno de los procesos y definir los perfiles del personal responsable, ya que de esto dependen las estructuras funcional e integral del modelo de atención y la consolidación de cada uno de los roles al interior del departamento y con las áreas de soporte.
- ✓ El procedimiento de Suscripción de Contratos por el Uso de Infraestructura de propiedad de la empresa (PC-05057), se debe sacar del SGC, es decir, de los registros que hay en la compañía, puesto que ya se reemplazaron por aquellos que se elaboraron en la última versión, según los cambios presentados durante el periodo 2004-2007,

6.3 ESTADO DE LA DOCUMENTACIÓN

- ✓ Es apropiado identificar qué documentación ha sufrido cambios conforme al tiempo, las necesidades de los clientes y del departamento para el manejo y control de las actividades.

6.4 FLUJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN

- ✓ Se debe implementar un proceso de informes internos, diferente del que se maneja para la documentación que ingresa por Mercurio (sistema de administración y flujo de documentos al interior de CODENSA S.A ESP), de todas las solicitudes y requerimientos recibidos por el departamento, para iniciar un seguimiento adecuado a los tiempos y poder llegar a unos acuerdos de niveles de servicio óptimos para los clientes.
- ✓ Es importante incluir indicadores reales de calidad y eficiencia dentro del departamento con respecto a las áreas de apoyo, con el fin de hacer un seguimiento y una evaluación oportuna a los cambios que puedan llegar a entorpecer la gestión.
- ✓ Al crear acuerdos de niveles de servicio (ANS) se puede lograr que el flujo y la calidad de la información que se intercambie entre las diferentes áreas con quien se tiene relación sea óptima y oportuna.
- ✓ La definición de los roles de las diferentes áreas de la empresa son la piedra angular del buen funcionamiento de un negocio como el de alquiler de infraestructura, ya que delimita la actuación de los diferentes ejecutores del negocio, garantiza calidad del servicio y evita reprocesos, como duplicidad de información.

6.5 CLIENTES ACTUALES DEL DEPTO.

- ✓ Es de suma importancia comenzar a crear una relación de valor con los diferentes clientes, conocer sus planes de expansión, lo que conlleva a incentivar su crecimiento, su desarrollo y métodos de acción, de acuerdo a las diferentes proyecciones del sector.
- ✓ Se debe tener en cuenta que la tecnología de las telecomunicaciones está en constante cambio, incluso con mayor dinámica que el negocio propio de CODENSA, es por esto que el departamento debe estar preparado para compensar el crecimiento acelerado de este sector y mantenerse a la vanguardia de las necesidades de los clientes, conociendo los proyectos de los clientes e identificando las nuevas opciones de servicio.
- ✓ Se ratificó que lo más importante del negocio es la satisfacción del cliente, se debe velar no sólo por un buen servicio, sino por dar valor agregado a éste, lo que se constituye en la base fundamental del funcionamiento del negocio.

- ✓ Con el fin de centrar la acción en busca de una mayor ventaja competitiva para CODENSA SA, se plantea llevar a cabo las estrategias recomendadas, toda vez que la eficiencia en el Departamento de Infraestructura deberá representar mayores índices de gestión frente al cliente y cumplir con los objetivos de rentabilidad a nivel empresarial, que permitan dar solución a necesidades requeridas tanto para el cliente interno como para el externo.

7 BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

- Hayes, Bob (1995): Cómo medir la satisfacción del cliente, España, GESTION2000.
- Información empresarial suministrada por CODENSA (presentaciones Departamento de Gestión de Infraestructura, presentaciones Departamento de Codensa Constructores, informes de Gestión)
- Sistema de Gestión de Calidad CODENSA S.A ESP

- Intranet CODENSA
- Página corporativa de CODENSA, www.codensa.com.co
- Fundación Latinoamericana para la calidad, www.calidad.org
- Que es CRM y cuál es su verdadero significado, www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.liderazgoymercadeo.com
- <http://albertolacalle.com/>
- www.crcom.gov.co
- www.minminas.gov.co
- www.superservicios.gov.co

8 ANEXOS

[Anexo No 1 - Acercamiento Clientes Gestión de Infraestructura \(PC-05107\)](#)

[Anexo No 2 - Elaboración, Acuerdo y Aprobación de la Propuesta de Clientes Gestión de Infraestructura \(PC-05108\)](#)

[Anexo No 3 - Desarrollo y Entrega del Pedido al Cliente de Gestión de Infraestructura \(PC-05113\)](#)

[Anexo No 4 - Legalización y Cierre de Venta para Clientes Infraestructura \(PC-05109\)](#)

[Anexo No 5 - Gestión a Solicitudes Clientes Gestión de Infraestructura \(PC-05110\)](#)

[Anexo No 6 - Mantenimiento y Relacionamiento con Clientes Gestión de Infraestructura \(PC-05111\)](#)

[Anexo No 7 - Identificación de Oportunidades de Negocio Gestión de Infraestructura \(PC-05112\)](#)

[Anexo No 8 - Gestión de cartera de infraestructura \(PC-05092\)](#)

[Anexo No 9 - Normalización del uso de la infraestructura \(PC-05093\)](#)

[Anexo No 10 - Suscripción de contratos por el uso de infraestructura de propiedad de la empresa \(PC-05057\)](#)

[Anexo No 11 - Carta aclaratoria de Documentos soportes al contrato \(RG00-PC05107\)](#)

[Anexo No 12 - Carta de rechazo de solicitud de acceso a Infraestructura \(RG04-PC05108\)](#)

[Anexo No 13 - Formato de Contrato de Empresas Comunitarias \(RG03-PC05108\)](#)

[Anexo No 14 - Formato de Contrato de Empresas Comerciales \(RG01-PC05108\)](#)

[Anexo No 15 - Formato de Contrato de Empresas de Telecomunicación Privada \(RG02-PC05108\)](#)

[Anexo No 16 - Formato control de adicionales Gestión de Infraestructura \(RG00-PC05108\)](#)

[Anexo No 17 - Carta de Notificación de deuda Gestión de Infraestructura \(RG00-PC05113\)](#)

[Anexo No 18 - Carta acuerdo de pago Gestión de Infraestructura \(RG01-PC05113\)](#)

[Anexo No 19 - Formato valores a facturar Gestión de Infraestructura \(RG00-PC05109\)](#)

[Anexo No 20 - Formato solicitudes Gestión de Infraestructura \(RG00-PC05110\)](#)

[Anexo No 21 - Carta Respuesta a solicitud Gestión de Infraestructura \(RG01-PC05110\)](#)

[Anexo No 22 - Carta para Normalización del uso de la infraestructura de CODENSA S.A ESP. RGXX-PC05XXX](#)

[Anexo No 23 - 4.1.3.3.2 Carta de Reiteración para Normalización del uso de la infraestructura de CODENSA S.A ESP. RGXX-PC05XXX](#)

[Anexo No 24 - Acta Reunión con el Área Técnica](#)

[Anexo No 25- Cuadro Control de Mando](#)