

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE MARKETING
ESTRATÉGICO
ELECTRICARIBE S.A. E.S.P Y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P

AMAURY RAFAEL WATTS MARQUEZ
MARLON ALBERTO ZAPATEIRO HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA
2004

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE MARKETING
ESTRATÉGICO
ELECTRICARIBE S.A. E.S.P Y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P

AMAURY RAFAEL WATTS MARQUEZ
MARLON ALBERTO ZAPATEIRO HERNÁNDEZ

Monografía para obtener el título de Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA
2004

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 Identificación del Problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Generales	13
1.2.2 Específicos	14
1.3 Justificación	14
1.4 Antecedentes	16
1.5 Metodología	17
1.6 Logros Esperados	19
2. PRESENTACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS	20
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO DE SERVICIO DE ENERGÍA DOMICILIARIA	24
4. LEY 812 DEL 2003	27
4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006	27
4.2 Decreto 3735	30
5. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS ZONAS ESPECIALES	34
5.1 Departamento de Bolívar- Cartagena	38
6. RESULTADO DE LA ENCUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
7. PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE 2003-2007 ELECTROCOSTA S.A.- ELECTRICARIBE S.A.	52
7.1 Producto	55
7.2 Canales de Relación	58
7.3 Cultura de Servicio	60
7.4 Comunicación	62
7.5 Relaciones Institucionales	63

	Pág.
8. ESTRATEGIAS PARA EL AUMENTO EN EL RECAUDO EN LAS ZONAS ESPECIALES	64
8.1 Puntos de Atención y Pago PAP´S	69
8.2 Jornada de Atención Integral	69
8.3 Educación al Cliente	70
8.4 Electripuntos	71
8.5 Noches de Luces	72
8.6 Gozón de la Energía	73
8.7 OT /24 Horas	73
9. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL “PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE 2003-2007” Y PROPUESTAS	75
9.1 Puntos de Atención y Pago PAP´S	75
9.2 Jornada de Atención Integral	82
9.3 Educación al Cliente	83
9.4 Juancho Voltio	85
9.5 Electripuntos	88
9.6 Noches de Luces	90
9.7 Gozón de la energía	91
9.8 OT /24 Horas	92
9.9 Vacíos Regúlatenos	93
10. CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. Dimensiones del Mercado Zonas Especiales en la Costa Atlántica hasta Dic. del 2003.	37
2. Resumen Subnormales Zona Bolívar- Cartagena	40
3. Metas Establecidas para las Interrupciones del Suministro de Energía	55
4. Metas para la Disminución en las Respuestas de los PQR	59
5. Lista de Premios Especiales y Esporádicos dado a los Ganadores de los Sorteos de los Electripuntos.	71
6. Puntos de Atención y Pagos PAP´s ubicados en la Zona Norte de Bolívar y la Ciudad de Cartagena.	76
7. Inversión Vs. Recaudo Promedio Mensual por PAP´s	77

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
1. Comparativo Energía Distribuida Vs. Clientes Facturados en los Diferentes Sectores.	26
2. Porcentaje de Servicios Públicos que Poseen las Familias en las Zonas Especiales	43
3. Numero de Personas por Hogar	44
4. Tipos de Empleos en los que se Desempeñan las Personas de las Zonas Especiales.	45
5. Niveles de Ingreso	46
6. Relación de los Puntos Donde Cancela las Personas sus Facturas de Energía.	47
7. Calificación del Suministro de Energía en los Últimos 3 Meses	48
8. Calificación de los PQR Prestados por la Empresa	49
9. Clasificación en Grado de Importancia para el Usuario de las Necesidades en el Hogar	50
10. Nivel de Audiencia en Cartagena del Programa “Juancho Voltio”	51
11. Comportamiento del Recaudo en los Años 2001-2002-2003	65
12. Comportamiento del Recaudo Vs. Puesta al Cobro para los Años 2002-2003	66
13. Evolución de la Cartera para los Años 2001-2002-2003	67
14. Resultados de Encuesta Realizada por Electrocosta Y Electricaribe Midiendo el Nivel de Audiencia de “Juancho Voltio” En Bolívar.	86
15. Nivel de Audiencia para las Emisoras En Bolívar	88

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
1. Organización Territorial por Zonas De Influencias Para La Empresa Electrocosta y Electricaribe.	21
2. Plano General de Cartagena y Ubicación de Zonas de Dificil Gestión.	39
3. Línea Eléctricas Instaladas Por Moradores de Sectores Subnormales Llamadas "telarañas.	41
4. Cadenas De Servicios Total Establecidas Por Electrocosta Y Electricaribe.	54
5. Grafico Integral De La Unidad De Apoyo De Las Ot/24 Horas.	74
6. PAP Del Barrio La Maria	75
7. Taller Con Los Niños Del Barrio El Pozòn	84
8. Talleres Ilustrativos De Prevención Y Formación	84
9. Noches De Luces En Soledad-Atlántico.	89

GLOSARIO

SIN: Sistema de Interconectado Nacional. Esta compuesto por los siguientes elementos conectados entre sí: las plantas eléctricas, red de interconexión, redes regionales.

Zonas no Interconectadas: Son los municipios, corregimientos, localidades, y caseríos no conectados al sistema.

Puesto al Cobro: Es la facturación mensual de la localidad.

Zonas de Difícil Gestión: Conjunto de usuarios ubicados en una misma área conectada al SIN. Que se caracteriza por tener una cartera vencida mayor a 90 días por parte del 50%.

Proyecciones de Consumo: Mecanismo por medio del cual la empresa le proyecta a un suscriptor individual o comunitario cuanta energía se va a consumir.

Pagos Anticipados: Acuerdo en que llega un comercializador de energía y un suscriptor, individual o comunitario para efectuar el pago de la factura.

Recaudos: Pagos de las facturas mensuales que hacen los clientes de un barrio o comunidad.

SSPD: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Stand: Muestra donde colocan los productos para su exhibición.

Zonas Carecidas: Denominación de las zonas donde se carece de servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica, por los bajos ingresos de las personas que habitan estas zonas.

PQR: Iniciales usadas para referirse a las Peticiones, Quejas y Reclamos que realizan los clientes a las Empresas.

Gestores Comerciales: Son las personas que se encargan de atender cualquier cliente para clarificar dudas y atender reclamos.

Cupón: Desprendible con código de barra, que una vez efectuado el pago la empresa dispone de él.

INTRODUCCIÓN

ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P. son las únicas empresas encargadas en la Costa Atlántica de la distribución de energía eléctrica, convirtiéndolas en los denominados mercados “monopolios”, dichos mercados de E.S.P son reglamentados por la Superintendencia de Servicios Públicos que regula las políticas de cobro y estipula junto con el Congreso de la Republica las tarifas de distribución de la energía.

Este trabajo es el resultado del trabajo en equipo, que estructurados en la teoría y los conceptos adquiridos durante el transcurso de sus carreras como profesional buscan contextualizar para ampliar de manera integral el cúmulo de conocimientos obtenidos.

La vida nos enseña que no basta solo con un conocimiento teórico sino que este debe estar acompañado de la practica, el modelo de empresa como las aquí estudiada nos darán un buen ejemplo de la situación que deben enfrentar toda organización en un mercado dinámico como el que se vive en la actualidad, con clientes cada día más consientes, preparados e informados, además protegidos por entidades como la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios la cual le exige dentro de su estructura organizacional un plan de acción que reglamente y regule todas sus actividades de acuerdo al cliente al que le esta sirviendo, es el caso de los sectores subnormales, sobre los cuales gira el desarrollo de este trabajo.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del Problema

Dadas las circunstancias económicas y sociales imperantes en el mercado atendido por las Electrificadoras de la Costa S.A. ESP y del Caribe S.A. ESP - LAS EMPRESAS, circunstancias que han generado una crítica situación financiera y el deterioro de la relación Cliente - Prestador, la Superintendencia de Servicios Públicos entidad encargada de regular las políticas generales de administración y control eficiente de los servicios públicos domiciliarios a través de la Delegada para Energía y Gas en ejercicio de sus facultades, aprobó suscribir un acuerdo de mejoramiento con LAS EMPRESAS con el fin de buscar la viabilidad financiera de las mismas, mejorar la relación Cliente - Prestador y aumentar los niveles de calidad del servicio.

Dentro de los lineamientos señalados por la actual administración de la Superintendencia se busca replantear el enfoque, de ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control sobre los prestadores en forma reactiva, por uno en que se incorpore de manera directa la participación ciudadana como agente de solución de los problemas que amenazan a los usuarios y a las empresas.

La Superintendencia también ha replanteado su visión tradicional de la exigibilidad de metas en los Planes de Gestión y Resultados, enfocando las acciones de acuerdo con las características del mercado. Hoy en día, se reconoce la existencia de mercados Concentrados, Medianamente Concentrados y Dispersos los cuales aglutinan cliente normales, subnormales y de difícil gestión, situación que no hace viable que el negocio se realice con iguales estándares de efectividad en los grandes centros urbanos que en las zonas de difícil gestión.

Por su parte, los programas de gestión se encuentran establecidos en el numeral 11 del artículo 79 de la Ley 142 de 1994 para aquellos casos en que las empresas de servicios públicos amenacen de forma grave la prestación continua y eficiente del servicio a su cargo. A demás en el parágrafo del artículo 52 de la Ley 142 de 1994 señala: "Las Empresas de servicios Públicos deberán tener un plan de gestión y resultados de corto, mediano y largo plazo que sirva de base para el control que se ejerce sobre ellas. Este plan deberá evaluarse y actualizarse anualmente teniendo como base esencial lo definido por las comisiones de regulación (...)"

Son entonces estos lineamientos exigidos por la Superintendencia de Servicios Públicos en su acuerdo de mejoramiento y por lo establecido en la Ley en su artículo 52 de la ley 142 de 1994, que las empresas ELECTRICARIBE S.A. E.S.P Y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P han determinado y estructurado un plan estratégico que busca la prestación eficiente del servicio público domiciliario de energía eléctrica en la zonas de jurisdicción de LAS EMPRESAS e implantar los correctivos necesarios que tiendan a la optimización, al cumplimiento de la normatividad vigente para los servicios públicos y a lograr la viabilidad financiera de las empresas. Al igual, que le permita a LAS EMPRESAS crecer permanentemente y a sus usuarios disponer de un servicio público domiciliario eficiente, de alta calidad, bajos costos y amplia cobertura.

Las empresas ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P han establecido un Plan Estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007 que involucran los siguientes items fundamentales en el éxito del Plan:

1. Definición de Visión y Misión Corporativa de Servicio al Cliente
2. Estrategia General de Servicio al Cliente

3. Misión, Estrategias y Plan de Acción por Escenario de Actuación

- Producto
- Canales de Relación
- Comunicaciones
- Relaciones Institucionales
- Cultura de Servicio

4. Estructura Organizacional “Plan de Servicio al Cliente”

Cada uno de estos items con sus respectivos indicadores permiten el control y evaluación en el desempeño de las actividades, acciones y decisiones. Dichos indicadores serán parte fundamental en la investigación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Generales

Evaluar de manera integral el desempeño del sistema de Marketing Estratégico establecido por las empresas ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P. dirigido al segmento de sus respectivos mercados, clasificados como Subnormales y de Difícil Gestión para el aumento en el recaudo por el servicio prestado, de forma que se pueda verificar si esta bien establecido o se pueda replantear y conduzcan al logro de los objetivos estratégicos y económicos de las organizaciones y además cumplan con lo exigido por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

1.2.2 Específicos

- Evaluar la presencia de la Organización en los sectores Subnormales y de Difícil Gestión, para medir el grado de atención a los usuarios de dichos sectores.
- Evaluar la aceptación de los sectores Subnormales y de Difícil Gestión hacia las Empresas, para medir la imagen de la misma.
- Evaluar la eficiencia operativa de las Empresas dirigidas hacia el aumento en el recaudo en los sectores Subnormales y de Difícil Gestión.
- Identificar vacíos reglátenos en conceptos de las Empresa, que repercuten en la comunicación hacia el interior de la misma y que afectan su correcto desempeño.

1.3 Justificación

El servicio de suministro de energía eléctrica y todo lo relacionado con instalación, mantenimiento y recaudo por el mismo concepto en la Costa Atlántica es prestado por ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. en los departamentos del Atlántico, Magdalena, Guajira y Cesar y por ELECTROCOSTA S.A. E.S.P. en los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba, LAS EMPRESAS, con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla, Atlántico.

El mercado de LAS EMPRESAS está compuesto en un 95% por usuarios residenciales, correspondiendo alrededor de un 65 % y 75% a los estratos 1 y 2 para ELECTRICARIBE y ELECTROCOSTA respectivamente. Es de notar, que el 34% de estos usuarios no cuentan con medición individual.

En los últimos meses el servicio de energía eléctrica prestado por LAS EMPRESAS en varios sectores de la Costa Atlántica, se ha caracterizado por fallas en la continuidad y la calidad, así como por una tensión en las relaciones entre LAS EMPRESAS y sus clientes.

La magnitud del problema se puede explicar a través de varios factores:

- Alto número de las peticiones, quejas y reclamos
- Quejas por la atención a los clientes
- Dudas sobre la calidad de la Medición
- Fallas en la calidad del servicio en algunos casos superando los límites máximos admisibles de interrupciones del servicio
- Crisis financiera de las prestadoras
- Altas pérdidas de energía
- Bajos niveles de recaudo
- Las empresas consideran que la tarifa es insuficiente para garantizar la viabilidad financiera.

En resumen, las dificultades en la prestación del servicio en la costa Atlántica tienen relación con cuatro aspectos fundamentales:

1. La Gestión de Clientes, donde emerge la inconformidad de los usuarios en temas como la medición, la facturación y la atención de sus reclamos
2. La calidad del servicio, que se evidencia en las continuas reclamaciones de los clientes por cortes del servicio
3. Vacíos regúlatenos, en concepto de las empresas, que afectan su correcto desempeño
4. Los altos niveles de pérdidas de energía y la dificultad de pago en los estratos bajos de la población.

Estos resultados son una evidencia de que al evaluar la gestión de una compañía únicamente a través de sus resultados cuantitativos como son la reducción de los niveles de pérdidas y el aumento del recaudo, se adquiere un gran sesgo, porque se pueden estar dejando de lado los procesos que aportan el mayor nivel de riesgo a las compañías. Es necesario incorporar una visión integral, orientada por los principios de gestión de riesgos a partir de los procesos que aportan dichos riesgos a la gestión empresarial.

1.4 Antecedentes de Investigación

Las empresas ELECTRICARIBE S.A. E.S.P Y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P con su grupo de trabajo que involucra a toda la pirámide organizacional, han diseñado una serie de estrategia de tipo estructural dirigidas al interior de LAS EMPRESAS, acciones que propenden por el mejoramiento de los indicadores de atención al cliente y la mejora en la calidad del servicio, y una serie de actividades que buscan el aumento en el recaudo en los estratos 1 y 2 de los respectivos sectores donde ellas tienen cobertura, los cuales se han establecido como sectores subnormales o de difícil gestión.

Estas estrategias, acciones, y actividades fueron diseñadas después de un exhaustivo análisis DOFA Estratégico Proyectado, resaltando los factores críticos de éxito, además se tomaron como referencias experiencias similares de empresas importantes del país prestadoras de servicio como ETB, Empresas publicas de Medellín, entre otras.

1.5 Metodología de trabajo

El proyecto de investigación y evaluación está compuesto por cuatro etapas la primera etapa es un sondeo aplicando técnicas de investigación de mercado que permitan dar un vistazo a nivel general de la parte interna y externa (clientes) de las EMPRESAS; en ella se recopilara información importante que permita el desarrollo de la propuesta y el logro satisfactorio del trabajo de evaluación.

La segunda etapa va dirigida directamente al mercado atendido por las EMPRESAS específicamente los sectores subnormales o de difícil gestión, esta nos permitirá establecer causas del porque del no pago de las facturas cobradas por el servicio de energía eléctrica.

La implementación de estrategias establecidas por Electrocosta y Electricaribe tienen un fin integral que va desde el aumento en el recaudo en todos los sectores de la ciudad primordialmente en las zonas denominadas especiales hasta la culturización de los clientes de dichas zonas.

Para una evaluación completa y óptima se necesita comparar el desempeño actual de las estrategias, para eso se diseñó e implementó una encuesta; con el resultado de dicha encuesta entramos a evaluar cada una de estas acciones teniendo en cuenta los indicadores de gestión o metas que la empresa había establecido en su “Plan Estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007” utilizando la investigación descriptiva por el método transversal de encuesta diseñada especialmente para los requerimientos de la investigación, además de entrevistas con el personal de planta y la observación en puntos estratégicos donde las empresas hacen presencia.

Para la elaboración de la encuesta necesitamos determinar la muestra de la siguiente manera:

Por información suministrada por Electrocosta el número de usuarios perteneciente a los sectores subnormales y de difícil gestión son 17080 grupos familiares, datos tomados del resumen general de subnormales en Cartagena hasta diciembre del 2002.

La técnica de muestreo que vamos a utilizar para nuestra investigación de mercados es la técnica del muestreo aleatorio simple, el cual esta regido por la siguiente ecuación. Para un N conocido:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{N \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = (1 - p) = 0,5

Nivel de significancia = α = 90% para lo cual estimamos el Z = 1.6449

E = Error = 0.1

$$n = 11553.322 / 115.53424$$

$n = 99.96$

La encuesta, fue realizada por un grupo de tres (3) gestoras comerciales que laboran puerta a puerta en dicho sectores y que trabajan para las empresas; se elaboraron 100 encuesta en total, que suministraron información general básica de la proyección, imagen y efectividad de las empresas en sus actividades y la voluntad de pago de los clientes. Ver formato de encuesta (anexo1).

La tercera etapa ahonda en las estrategias, actividades, acciones e indicadores de gestión desarrolladas por las EMPRESAS en busca del aumento en el recaudo en los sectores subnormales o de difícil gestión. En esta se determinara si el proceso de reestructuración organizacional, esta bien dirigido y es el apropiado para contrarrestar las dificultades por la cuales están atravesando las instituciones.

La cuarta etapa corresponde al diseño de las propuesta estratégicas y reestructuración de las actuales que poseen las EMPRESAS en su "Plan Estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007" tomando como base el estudio previo hecho tanto al interior de las organizaciones y a sus clientes. También hace parte de esta etapa la exposición de las propuesta a las EMPRESAS. (Comité de Dirección).

1.6 Logros Esperados

El resultado de la investigación será un texto de utilidad practica y académica, en el se expondrá el resultado de la evaluación para cada uno de las estrategias analizadas, que servirán como base a futuras investigaciones aplicadas a empresas prestadoras de servicio en especial a empresas prestadoras de servicios públicos.

Toda la información será también presentada en medios magnéticos (CD), donde se incluirá de forma adicional la presentación de la sustentación en formato PowerPoint que hace parte de la cuarta etapa del trabajo, y el texto en formato PDF (Acrobat).

2. PRESENTACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS

ELECTROCOSTA S.A. E.S.P Y ELECTRICARIBE S.A. E.S.P son empresas dedicadas a distribuir y comercializar la energía para los siete departamentos de la Costa Atlántica.

El proceso de distribución inicia cuando la energía es comprada a los generadores, éste se encarga de mandarla por el sistema de interconexión nacional, el sistema de transmisión que llega a la costa viene de la subestación de San Carlos en Antioquia, luego a la subestación Cerromatoso hasta la subestación de Chinú en Córdoba o Sabanalarga en Atlántico. Desde Chinú ELECTROCOSTA S.A. E.S.P Y ELECTRICARIBE S.A. E.S.P distribuyen la energía para Córdoba, Sucre y Bolívar. De la Subestación de Sabanalarga se distribuye para Atlántico pero también parte una línea de transmisión de propiedad de Transelca hasta las subestaciones de Fundación y Santa Marta para abastecer a Magdalena y las subestaciones de Copey y Valledupar en Cesar y Cuestecitas en Guajira. (Ver figura 1)

Actualmente atienden más de 1'250.000 clientes entre residenciales, comerciales, industriales y oficiales que representan el 25% de los clientes del sector eléctrico nacional.

La empresa Lleva la energía a más de 8.5 millones de persona en la costa que habitan en el 12% del territorio nacional, con una cobertura eléctrica de 81% de la población. Del área total de la Costa Atlántica se tiene atendido 132.239 km². Con una infraestructura eléctrica representada en 40.581 Km de redes, 86 subestaciones, 92 centros de transformación y 389 circuitos. Infraestructura que es posible poner al servicio de la sociedad costeña por que cuentan con un

recurso humano de más de 3.500 colaboradores entre empleados directos e indirectos.

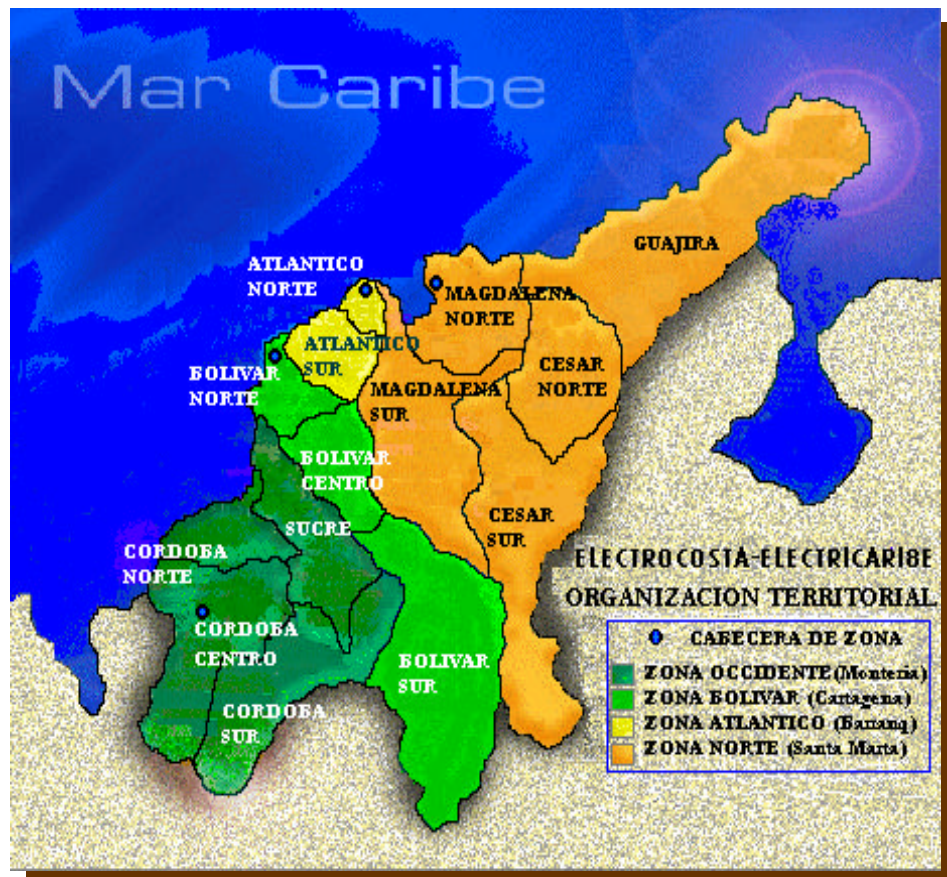


Imagen1. Organización territorial por zonas de influencias para las empresa Electrocosta y Electricaribe.

Teniendo en cuenta que a principios de los 90'S se presentó la crisis financiera del sector eléctrico que para entonces era estatal y las empresas presentaban una situación económica inviables, el estado en su constitución de 1991 vio una oportunidad de cambio. El escenario anterior a la aparición de la ley 142 de Servicios Públicos domiciliarios y la ley eléctrica 143 presentaba a las empresas como monopolio del estado, obsolescencia de equipos necesarios para la

operación del sistema, además se tenían redes altamente sensibles al clima de la zona, circuitos muy largos o de difícil acceso, deficientes sistemas de comunicación, falta de mantenimiento de las redes de distribución y subtransmisión, lo que generan que un sistema con un cubrimiento tan amplio, solo pueda ser recuperado de una manera programática, es decir con planeación y ejecución en cierto tiempo.

Dentro del plan de modernizar y estabilizar el sistema eléctrico de la Costa, desde el año 2001 entró en operación el Centro Regional de Despacho CRD Oasis en Barranquilla, tecnología que permite el monitoreo, supervisión y telecontrol de todas las operaciones de las subestaciones y circuitos de distribución del sistema eléctrico de la región, lo que a mediano plazo garantizará el poder ofrecer un servicio eficiente y continuo. Además se puso en marcha el plan de intensificar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura eléctrica: Cambio y mantenimiento de postes, cambio de transformadores, programa de lavado, poda de árboles, cambio de la red aérea.

En cuanto al área comercial, conscientes de la importancia para un mejor servicio a los clientes se establecieron 128 puntos de atención al cliente en el área urbana y rural donde se está llevando a cabo un programa de modernización. Mejora de la información, agilización de la respuesta ante reclamos y solicitudes de servicio, instalación de medidores que le permitan al cliente y a la empresa llevar un registro justo.

Las Empresas ofrece su servicio telefónico a través de la Oficina Telefónica 24 horas, este es otro recurso de servicio a los clientes con el cual se puede resolver las inquietudes sobre facturación, puntos de recaudo, recibo de denuncias, hacer sus reclamos o reportar daños e irregularidades, sin necesidad de ir hasta la agencia.

La OT 24 Horas cuenta con un grupo humano de 40 personas que les atienden a través del N° 115 para todas las ciudades y la línea gratuita N° 9800 91 91 91 para las zonas rurales.

Cuenta con Oficinas Concertadas que consisten en un punto de atención y pago muy cerca del cliente, en las cuales podrá presentar consultas, efectuar pagos, suscribir convenios y solicitar nuevos servicios. Actualmente se encuentran funcionando en los departamentos de Sucre (Los Palmitos, Buena vista y Tolú viejo), Córdoba (San Carlos, San Bernardo, Pueblo Nuevo, San Pelayo, Chimá Y Puerto Libertador) y Guajira (Manaure, Buena Vista, próximamente en los otros departamentos.

Cuenta con un moderno Laboratorio de Medidores en Cartagena, acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio mediante Resolución N° 5871 de marzo 27 de 2000, que garantiza al cliente que los procesos están siendo vigilados y se llevan a cabo bajo estándares de calidad.

Con estos programas de información permanente, planes y proyectos de la empresa dirigidos a los clientes y la opinión pública en general, esperan lograr un acercamiento efectivo entre la empresa, la comunidad y los gobiernos regionales y municipales que genere desarrollo y calidad de vida para la Costa.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO DE SERVICIO DE ENERGÍA DOMICILIARIA

El mercado de LAS EMPRESAS está compuesto en un 95% por usuarios residenciales, correspondiendo alrededor de un 65 % y 75% a los estratos 1 y 2 para ELECTRICARIBE y ELECTROCOSTA respectivamente. Es de notar, que el 34% de estos usuarios no cuentan con medición individual, estos clientes son clasificados por las empresas como subnormales.

Desde principio de febrero del año 2003 el servicio de energía eléctrica prestado por LAS EMPRESAS en varios sectores de la Costa Atlántica, se ha caracterizado por fallas en la continuidad y la calidad, así como por una tensión en las relaciones entre LAS EMPRESAS y sus clientes.

El problema se sistematiza con los siguientes items:

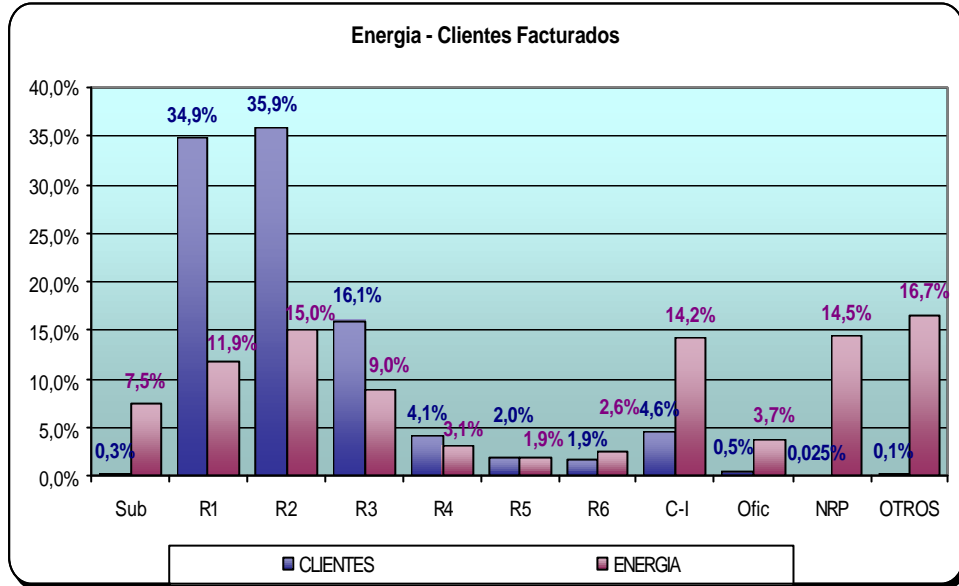
- Alto número de las peticiones, quejas y reclamos
- Quejas por la atención a los clientes
- Dudas sobre la calidad de la Medición
- Fallas en la calidad del servicio en algunos casos superando los límites máximos admisibles de interrupciones del servicio
- Crisis financiera de las prestadoras
- Altas pérdidas de energía
- Bajos niveles de recaudo
- Las empresas consideran que la tarifa es insuficiente para garantizar la viabilidad financiera.

En resumen, las dificultades en la prestación del servicio en la Costa Atlántica tienen relación con cuatro aspectos fundamentales:

- La Gestión de Clientes, donde emerge la inconformidad de los usuarios en temas como la medición, la facturación y la atención de sus reclamos.
- La calidad del servicio, que se evidencia en las continuas reclamaciones de los clientes por cortes del servicio.
- Vacíos regúlatenos, en concepto de las empresas, que afectan su correcto desempeño.
- Los altos niveles de pérdidas de energía y la dificultad de pago en los estratos bajos de la población.

El promedio mensual de energía facturada en la Costa atlántica es 566.7 GWH y el promedio mensual de clientes facturados es 1'244,882, Dichas cifras alcanzan una puesta al cobro de \$4'313,378.040 millones de pesos mensuales.

El mercado de las empresas esta distribuido en los diferentes sectores de la siguiente manera (Ver grafica 1).



Gráfica 1: Comparativo energía distribuida Vs. Clientes facturados en los diferentes sectores.

Si se observa por estratos, la gráfica nos muestra que el grueso de los mercados de las empresas se encuentran en los estratos R1 y R2 con un porcentaje del 34.9% y 35.9% respectivamente, en cuanto a distribución de energía se refiere, los sectores que más consumen son los Oficiales y los Industriales, seguidos de los no representativos, que son organizaciones que por su alto consumo de energía pueden entrar a negociar el precio del KWH, esta gráfica muestra una inconsistencia en el consumo de energía por parte de los sectores R1 y R2 y establece que solo el 11.9% para R1 y el 15% del R2 son facturados, constituyendo el otro porcentaje en elevados niveles de pérdidas por concepto de no-facturado.

4. LEY 812 DEL 2003

Mediante la ley 812, establecida el 26 de junio del 2003 por el Congreso de la Republica dirigido hacia los sectores menos favorecidos, en busca de un estado comunitario se establece, una serie de artículos que reglamenta la implementación de estrategia que busquen el saneamiento de deudas por parte de los clientes y el pago oportuno de los servicios de dichos sectores, haciendo viable la continuidad en el mercado por parte de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el país.

Siendo consecuente con lo establecido en la ley 812 el Congreso de la Republica aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, encabezado por el Presidente de la Republica el doctor Álvaro Uribe Vélez.

4.1 Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo decreta en la sección cinco correspondiente al sector de Minas y Energía, del artículo 63 al artículo 65 lo siguiente:

Artículo 63. Programa de normalización de redes eléctricas. El Gobierno Nacional desarrollará un programa de normalización de redes eléctricas cuyos objetivos serán la legalización de usuarios, la optimización del servicio y la reducción de pérdidas no técnicas en barrios subnormales, situados en los municipios del Sistema Interconectado Nacional.

El programa será financiado con recursos del Fondo de Apoyo Financiero para la energización de las Zonas Rurales Interconectadas, creado por la Ley 788 de 2002, en un porcentaje de su recaudo hasta un veinte por ciento (20%).

Las empresas distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica participarán en los programas de normalización con recursos económicos, elaborando los diseños y proyectos respectivos y brindando asistencia técnica permanente y suministrando mano de obra. El término para la ejecución del programa de normalización de redes eléctricas en ningún caso podrá ser superior a la vigencia de la presente ley.

Parágrafo. La Comisión de Regulación de Energía y Gas adoptará los cambios necesarios en la regulación a partir de la vigencia de la presente ley, para que la contribución de que trata el artículo 105 de la Ley 788 de 2002, sea incorporada a los cargos por uso del sistema de transmisión nacional.

Artículo 64. Esquemas diferenciales de prestación de los servicios públicos domiciliarios. De acuerdo con el principio de neutralidad establecido en el artículo 87 de la Ley 142 de 1994, las Comisiones de Regulación desarrollarán, en un término de seis (6) meses a partir de la vigencia de esta ley, la regulación necesaria para incluir esquemas diferenciales de prestación del servicio en generación, distribución, comercialización, calidad, continuidad y atención del servicio en las zonas no interconectadas, territorios insulares, barrios subnormales, áreas rurales de menor desarrollo, y comunidades de difícil gestión. Se podrán desarrollar esquemas de medición y facturación comunitaria, utilizar proyecciones de consumos para facturación, esquemas de pagos anticipados del servicio, y períodos flexibles de facturación.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional, en un plazo de nueve (9) meses a partir de la vigencia de esta ley, definirá barrios subnormales, áreas rurales de menor desarrollo y comunidades de difícil gestión.

Parágrafo 2°. Cuando la situación del mercado lo haga recomendable, el gobierno podrá autorizar el uso de sistemas de pago anticipado o prepago de servicios públicos domiciliarios los cuales podrán incluir una disminución en el costo de comercialización, componente C, de la energía facturada a cada usuario. Las Comisiones Reguladoras respectivas procederán a reglamentar la materia en un plazo no superior de seis (6) meses a partir de la fecha de vigencia de la presente ley.

Artículo 65. Comercialización de energía eléctrica, gas natural y aseo. Las empresas comercializadoras de energía eléctrica, gas combustible y aseo que atienden usuarios regulados residenciales y/o no residenciales, y aquellas que lo hagan en el futuro, deberán incorporar a su base de clientes un número mínimo de usuarios de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. El Gobierno Nacional reglamentará el cumplimiento de lo previsto en el presente artículo para que los comercializadores puedan prestar el servicio.

Parágrafo. El Gobierno Nacional en un plazo de seis (6) meses a partir de la vigencia de esta ley, reglamentará lo dispuesto en este artículo en aras de proteger el mercado y asegurar la prestación del servicio.¹

Con base en lo establecido El 26 de junio del 2003 en el Plan Nacional de Desarrollo, se hace obligatorio para las empresas distribuidoras de energía eléctrica establecer dentro de sus prioridades las estrategias necesarias para mejorar las relaciones Cliente-Empresa y que estas se ajusten a la situación que

¹ Plan Nacional De Desarrollo, Diario Oficial. Año Cxxxix. N. 45231. 27, Junio, 2003. Pág.19

viven los sectores menos favorecidos, mediante dicha ley se sanciono el decreto 3735 del 19 de Diciembre de 2003, por medio del cual, se reglamentan los artículos 63, 64 y 65 en relación con el programa de normalización de redes eléctricas y los esquemas diferenciales de prestación el servicio público domiciliario de energía eléctrica y a demás se dictan otras disposiciones que se presentan a continuación.

4.2 Decreto 3735

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículos 189 numeral 11 y 370 de la Constitución Política y la Ley 812 de 2003. decreta en el Capítulo I. correspondientes a “Definiciones y ámbito de aplicación” para efectos de la interpretación y aplicación del presente Decreto, las siguientes definiciones:

Áreas de Comercialización: Es la zona geográfica que comprende el conjunto de usuarios conectados a un mismo Sistema de Distribución Local o al nivel 4 de tensión conectado al Sistema de Distribución Local, operado por un mismo Operador de Red.

Área Rural de Menor Desarrollo: Es el área perteneciente al sector rural de un municipio o distrito de zonas Interconectadas que reúne las siguientes características:

1. Presenta un índice promedio de calidad de vida de la zona "resto" o rural de cada municipio inferior al cuarenta y seis punto seis (46.6), conforme con el Sistema de Indicadores Sociodemográficos del Departamento Nacional de Planeación

2. Está conectada al circuito de alimentación por medio del cual se le suministra el servicio de electricidad. Corresponde al Alcalde Municipal o Distrital o a la autoridad competente, conforme con la Ley 388 de 1997, clasificar y certificar la existencia de las Áreas Rurales de Menor Desarrollo. Las áreas rurales que pertenezcan a municipios que no se encuentran clasificados en el Sistema de Indicadores Sociodemográficos del Departamento Nacional de Planeación, se considerarán como Áreas Rurales de Menor Desarrollo.

Barrio Subnormal: Es el asentamiento humano ubicado en las cabeceras de municipios o distritos servidos a través del Sistema Interconectado Nacional que reúne las siguientes características:

1. Que no tenga servicio público domiciliario de energía eléctrica o que este se obtenga a través de derivaciones del Sistema de Distribución Local o de una Acometida, efectuadas sin aprobación del respectivo Operador de Red
2. Que no se trate de zonas donde se deba suspender el servicio público domiciliario de electricidad, de conformidad con el artículo 139.2 de la Ley 142 de 1994, las respectivas normas de la Ley 388 de 1997, donde esté prohibido prestar el servicio según lo previsto en el artículo 99 de la Ley 812 de 2003. Corresponde al Alcalde Municipal o Distrital o a la autoridad competente, previa solicitud por parte del Operador de Red, conforme con la Ley 388 de 1997, clasificar y certificar la existencia de los Barrios Subnormales, dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de la respectiva solicitud.

Zonas de Difícil Gestión o Comunidad de Difícil Gestión: Es un conjunto de usuarios ubicados en una misma área conectada al Sistema Interconectado Nacional, susceptible de ser aislada eléctricamente, que presenta durante el último año en forma continua, una de las siguientes características:

1. Cartera vencida mayor a noventa días por parte del cincuenta por ciento (50%) o más de los usuarios pertenecientes a la comunidad.
2. Niveles de pérdidas superiores al cuarenta por ciento (40%) respecto a la energía de entrada a la parte del sistema de distribución local que atiende exclusivamente a dicha comunidad; y siempre y cuando el distribuidor de energía eléctrica o el Comercializador de Energía Eléctrica demuestre que los resultados de la gestión han sido negativos por causas no imputables a la propia empresa. Para que una empresa demuestre las anteriores características, deberá acreditarlo ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, mediante una certificación expedida por los auditores externos, para aquellas empresas obligadas a contratar dicha auditoría y, para las empresas no obligadas a tener auditor externo, mediante una certificación expedida por el representante legal. En todo caso, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios podrá en cualquier momento verificar el cumplimiento de los anteriores requisitos.

Zonas Especiales de Prestación del Servicio o Zonas Especiales: Son en su conjunto las Zonas no Interconectadas, los territorios insulares, los Barrios Subnormales, las Áreas Rurales de Menor Desarrollo y las Comunidades de Difícil Gestión.

Zonas no Interconectadas: Son los municipios, corregimientos, localidades y caseríos no conectados al Sistema Interconectado Nacional, SIN.²

Es entonces donde la Ley establece en el Plan Nacional de Desarrollo y reglamentado por el Decreto 3735 la clasificación de sectores que cumplan ciertas características como zonas especiales (subnormales y difícil gestión) los cuales deben de recibir un trato acorde a la situación que estos evidencian.

² Diario Oficial 45.410 De 23 De Diciembre De 2003, Decreto 3735

La Superintendencia también ha replanteado su visión tradicional de la exigibilidad de metas en los Planes de Gestión y Resultados, enfocando las acciones de acuerdo con las características del mercado. Hoy en día, se reconoce la existencia de mercados Concentrados, Medianamente Concentrados y Dispersos los cuales aglutinan cliente normales, subnormales y de difícil gestión, situación que no hace viable que el negocio se realice con iguales estándares de efectividad en los grandes centros urbanos que en las zonas de difícil gestión.

Por su parte, los programas de gestión se encuentran establecidos en el numeral 11 del artículo 79 de la Ley 142 de 1994 para aquellos casos en que las empresas de servicios públicos amenacen de forma grave la prestación continua y eficiente del servicio a su cargo. Además en el parágrafo del artículo 52 de la Ley 142 de 1994 señala: "Las Empresas de servicios Públicos deberán tener un plan de gestión y resultados de corto, mediano y largo plazo que sirva de base para el control que se ejerce sobre ellas. Este plan deberá evaluarse y actualizarse anualmente teniendo como base esencial lo definido por las comisiones de regulación (...)"

Son entonces estos lineamientos exigidos por la Superintendencia de Servicios Públicos en su acuerdo de Mejoramiento y por lo establecido en la Ley en su artículo 52 de la ley 142 de 1994, que las empresas Electricaribe S.A. E.S.P Y Electrocosta S.A. E.S.P han determinado y estructurado un plan estratégico que busca la prestación eficiente del servicio público domiciliario de energía eléctrica en las zonas de jurisdicción de LAS EMPRESAS e implantar los correctivos necesarios que tiendan a la optimización, al cumplimiento de la normatividad vigente para los servicios públicos y a lograr la viabilidad financiera de las empresas. Al igual, que le permita a LAS EMPRESAS crecer permanentemente y a sus usuarios disponer de un servicio público domiciliario eficiente, de alta calidad, bajos costos y amplia cobertura.

5. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS ZONAS ESPECIALES

La gestión del servicio de energía eléctrica en los barrios más desfavorecidos es un problema que afecta a toda América Latina, esta situación se acentúa en Colombia por el conflicto armado que vive el país en la actualidad, que es la primera causa de desplazamiento forzado.

La Costa Atlántica posee los mayores índices de desplazamiento forzado en Colombia, repercutiendo así en la acentuación de familias de muy bajos recursos en zonas específicas, formando los denominados focos de pobreza, donde grupos de familia se establecen en comunidades carecidas de recursos económicos. El conflicto armado es solo uno de los problemas que afecta a estos grupos de personas, otros como la crisis económica que golpea directamente la economía de dichos grupos, la búsqueda de nuevas oportunidades en las grandes ciudades, entre otros.

Las zonas especiales agrupan dos grandes sectores que son el sector Subnormal y el sector de Difícil Gestión; ¿pero que es una zona especial?.

¿Qué es una Zona Especial?

Las Zonas Especiales son las Áreas Rurales de Menor Desarrollo y las Comunidades de Difícil Gestión, que en común acuerdo con la Alcaldía, la Comunidad y una empresa Comercializadora de energía, en este caso Electricaribe y Electrocosta, se organizan conforme a un modelo de autogestión comercial, el cual además de promover la generación de empleo, convierte a la comunidad en veedora del servicio de energía que se le suministra. Con este modelo, la comunidad decide que cantidad de energía desea comprar de acuerdo con su capacidad de pago.

¿A qué se le denominan Zonas de Dificil Gestión?

Estas zonas son aquellas que durante el último año (2003), el 50% de sus clientes presentan una cartera vencida por más de 90 días, es decir, el nivel de pago del servicio de energía es mínimo. Igualmente registran pérdidas superiores al 40% por causas ajenas a la empresa comercializadora. Estas áreas son definidas como tal, mediante una certificación emitida por la Superintendencia de Servicios Públicos (SSPD).

¿Qué son Áreas Rurales de Menos Desarrollo?

Son aquellas en donde el índice de la calidad de vida es menor al 46,6%, de acuerdo con los indicadores del Departamento Nacional de Planeación. Además, están conectadas a un circuito a media tensión y su reconocimiento como tal es expedido a través de un certificado de la Alcaldía Municipal.

¿Qué beneficios le aporta a las Zonas de Dificil Gestión y a las Áreas Rurales de Menor Desarrollo organizarse como Zonas Especiales?

La implantación de las Zonas Especiales, inicialmente beneficiaría a 500.000 clientes de la Costa Atlántica, a quienes se les garantizará un servicio a menor costo, pues el Gobierno financiará un porcentaje, a través del Fondo de Energía Social, FOES, cuyos recursos se obtienen de las exportaciones de energía.

¿Cuánto tiempo funcionarán las Zonas Especiales?

Una Zona Especial estará vigente y funcionarán mientras mantenga las condiciones que la llevaron a ser catalogada como tal. Su funcionamiento también dependerá de los compromisos adquiridos entre las partes comprometidas, es decir entre la Alcaldía, el Suscriptor comunitario y Electricaribe o Electrocosta.

Dentro de las zonas especiales, el área subnormal es una de las zonas más riesgosa y que determina el mayor factor de pérdida para las empresas Electricaribe o Electrocosta, en esta se generan factores de riesgos tales como:

1. Redes construidas por la comunidad
2. Redes construidas sin normas técnicas
3. Redes improvisadas que no utilizan los elementos adecuados.
4. Redes sin alumbrado público.
5. Redes sin protecciones eléctricas para el despeje de fallas.
6. No se emplea la protección de tierra para evitar el riesgo humano.
7. Altas pérdidas técnica, constantes sobrecargas.
8. Fluctuaciones de voltaje por redes sobrecargadas.
9. Defraudación de fluidos por no estar registrado en el sistema comercial.
10. Constantes fallas por ausencia de mantenimiento.
11. Exposición de las personas a descargas eléctricas por falta de normas en especial alturas mínimas de seguridad de los conductores.
12. Constantes fallas generales del circuito por la ausencia de protecciones que despejen las fallas parciales.
13. Altas pérdidas de energía.
14. Dificultades con la comunidad para el despeje de fallas, agresión al personal.
15. Reconexión no autorizada cuando se suspende por mora en el pago.
16. Sobrecargas en las redes y transformadores por el incremento de carga sin autorización.
17. Quema de transformadores por sobrecargas continuas.

Estos problemas son significativos para las empresas puesto que cada vez más se acrecienta el número de familias que se encuentran ubicadas en zonas caracterizadas como zonas especiales, repercutiendo directamente en pérdidas para las empresas que superan el orden de los \$67'872,754.000 millones de peso anuales, cifra que ira en aumento sino se toman las medidas correctivas necesarias.

A continuación presentamos las dimensiones del mercado de zonas especiales en la Costa Atlántica, y el aporte de cada una de ellas a la cartera de Las Empresas.

Dimensionamiento del Mercado

DEPARTAMENTO	# DE FAMILIAS	PUESTO AL COBRO	RECAUDO	%
Atlántico	76.049	1.363.051.430	112.000.000	8%
Bolívar	39.884	533.382.950	77.000.000	14%
Cesar	26.685	301.642.440	57.000.000	19%
Córdoba	25.105	344.744.880	42.000.000	12%
la Guajira	12.051	149.438.750	20.000.000	13%
Magdalena	86.783	1.351.713.190	130.000.000	10%
Sucre	22.954	269.404.400	16.000.000	6%
TotalGeneral	289.511	4.313.378.040	454.000.000	11%

Tabla 1. Dimensiones del mercado Zonas Especiales en la Costa Atlántica hasta Dic. del 2003.³

Como se puede observar el porcentaje de recaudo para la Costa Atlántica son muy bajos, están en el orden del 11% de la puesta al cobro mensual. Siendo los más críticos Atlántico y Sucre con un 8% y 6% respectivamente, mientras que Cesar posee el índice de recaudo más elevado con un 19%; a pesar que el número de familias establecidas en Atlántico duplica el número de familias en Cesar. (Ver tabla 1)

El establecimiento de estrategias diferentes para los Zonas Especiales, requiere de una forma diferente de medición y cobro en la facturación del servicio para dichas zonas, el formato utilizado para el recaudo o cobro de las facturas comunitarias es diferentes a las facturas utilizada en los demás sectores de la ciudad, este formato es llevado por un suscriptor comunitario que se encarga de recaudar de usuario en usuario el total de la factura comunitaria, que se prorratea entre el número de hogares o usuarios que están interconectados al contador o

³ Datos suministrados por el área comercial de Electrocosta.

medidor comunitario, este “recibo” está diseñado para cancelar de forma parcial la parte que le corresponde a cada usuario por concepto de consumo de energía, el monto del pago generalmente esta determinado por el ingreso diario del consumidor. (Ver anexo 1)

5.1 Departamento de Bolívar - Cartagena

La extensión territorial del departamento de Bolívar hace que la situación en él sea una de las más críticas de la Costa, y por ser esta situación similar a las del departamento del Atlántico y a las de la Costa en general nos remitiremos a profundizar en dicho departamento. La ubicación de las Zonas Especiales en Bolívar-Cartagena se ha convertido en un problema que afecta a toda la población Cartagenera, el Área de la ciudad, su ubicación geográfica, la formación deltada e interconectada con caños y la existencia de solo dos arterias principales como son la Av. Pedro de Heredia y la Av. Del Bosque con su nueva arteria el Corredor de Carga ha permitido que las zonas carecidas se dispersen por toda la ciudad, en lugares de difícil acceso por la falta de vías de comunicación.

Los lugares más vulnerables para la formación de estas zonas son los alrededores de la ciénega de la Virgen, las faldas de la popa, Nelson Mandela, entre otros, como veremos en el siguiente mapa. (Ver imagen 2)

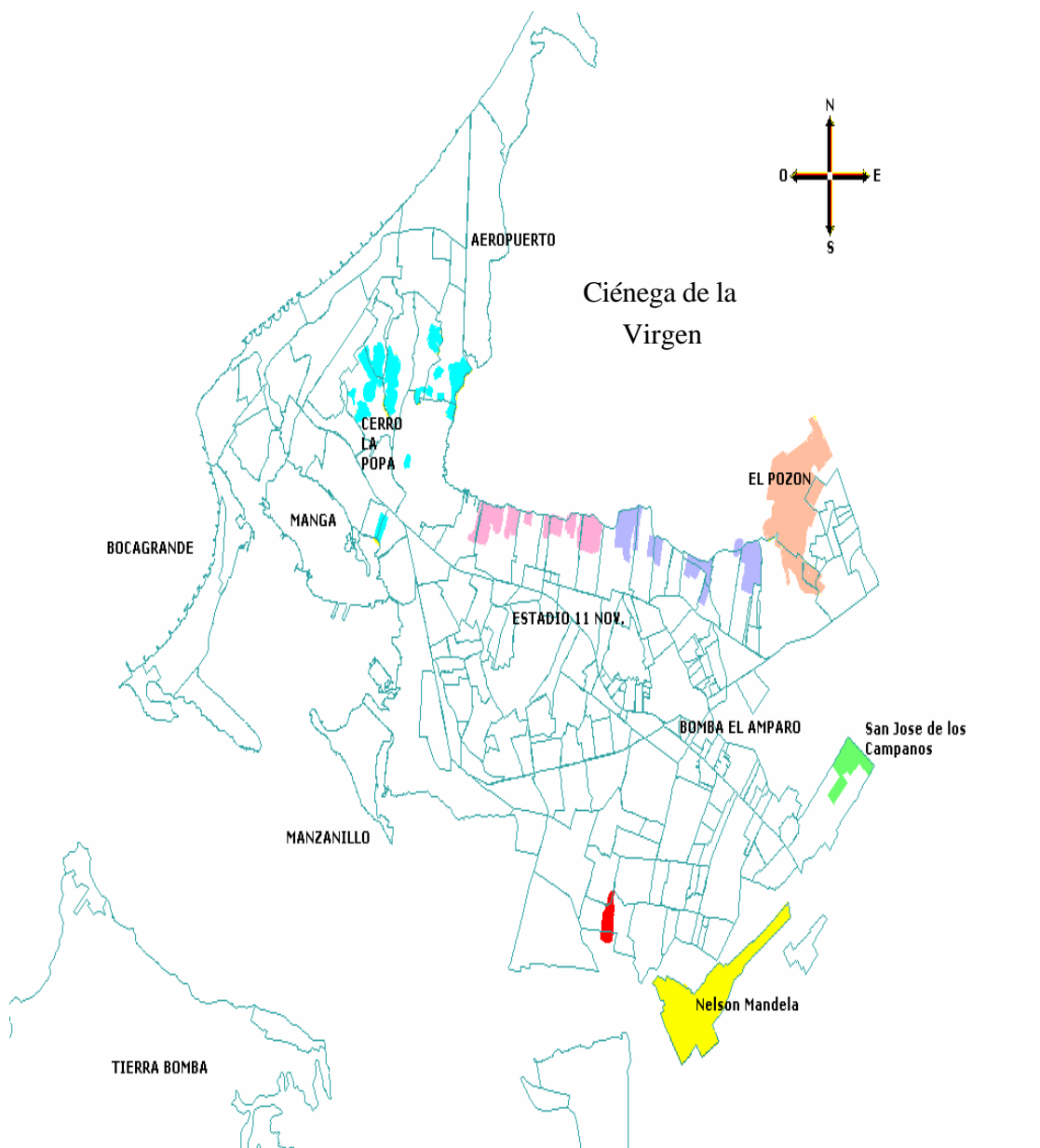


Imagen 2. Plano general de Cartagena y ubicación de zonas de difícil gestión.⁴

Para la ampliación de la información sobre la distribución de los sectores subnormales en Cartagena. (Ver los anexos del 2 al 9)

⁴ Plano suministrado por el área comercial de Electrocosta sección clientes

Cartagena posee 140 sectores subnormales, todos ellos agrupados en 6 Localidades dispersas en toda la ciudad, estos 140 sectores abarcan un total de 17080 familias, este número de familias se presentaban a finales del año 2002 hoy en día estas cifras superan alrededor de las 19000 familias, según la información manejada por la empresa.

A continuación se presenta un resumen de situación de los barrios Subnormales en Cartagena a finales del 2002.⁵

Resumen Subnormales Zona Bolívar - Cartagena -		
Concepto	Valor	Unidad
Cantidad de sectores	140	Sectores
Grupos familiares	17.080	Familias
Inv. adecuación Subnormales 2,001 - 2,002	459.754.160	Pesos
Inv. Normalización medida Subnormales	126.230.000	Pesos
Consumo promedio global	144	Kw-h/mes
Facturación mensual promedio	2.459.520	Kw-h/mes
Facturado a la fecha	3.206	[MM\$]
Recaudado a la fecha	357	[MM\$]
Cartera a la fecha	2.855	[MM\$]

Tabla 2. resumen subnormales Zona bolívar-Cartagena

La facturación mensual promedio para este sector es de \$ 3´206 millones de peso mensual para un recaudo de cartera de solo el 11%, en Cartagena, esto sin sumar

⁵ Datos suministrado por el área comercial de Electrocosta

los costos de inversión y pérdida por el deterioro de las líneas improvisadas por las personas de estos sectores como se aprecia en la foto. (Ver imagen 3)



Imagen 3. Líneas eléctricas instaladas por moradores de sectores subnormales llamadas “telarañas”.

6. RESULTADO DE LA ENCUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

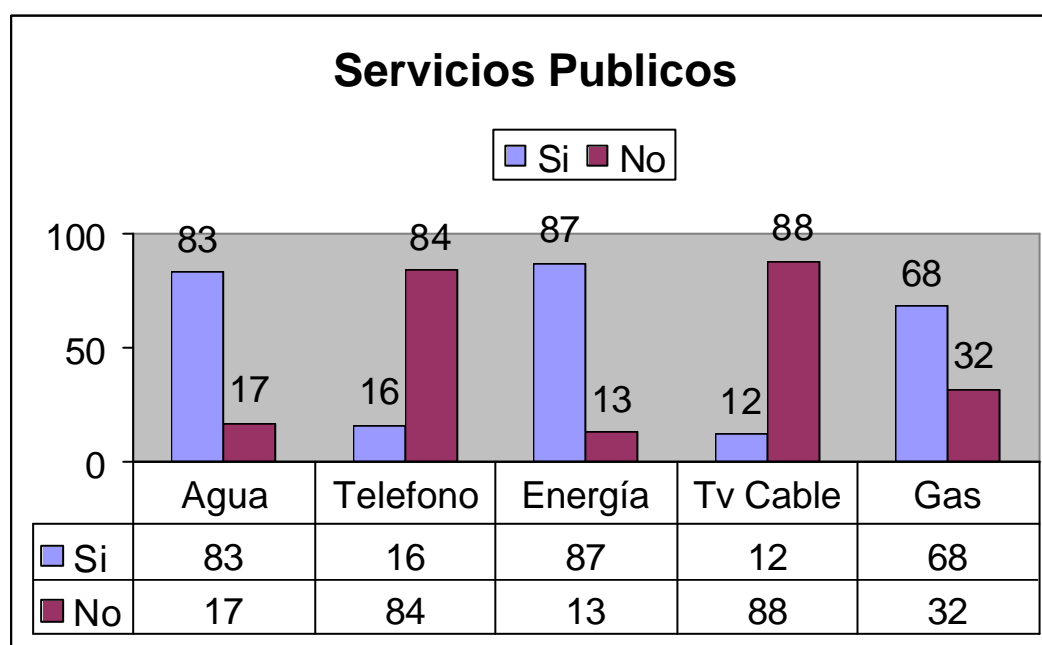
El diseño de la encuesta estuvo a cargo del grupo de investigación, con el apoyo de la asesora de la monografía, la implementación de la misma fue hecha por el grupo de asesoras comerciales de la empresa Electrocosta debido a la facilidad que tienen para trasladarse a los lugares donde se realizaron, con ella se coordinó la entrega de resultados tabulados y el grupo de investigación procedió al análisis de los resultados y diseño de las gráficas comparándolas con una encuesta diseñada por las empresas en diciembre del 2003.

Las preguntas de la encuesta son sencillas y cortas, evitando respuestas apresuradas por parte de las personas que esta respondiendo, al igual se realizó una inducción a las asesoras comerciales para que puedan resolver cualquier inquietud que se les presente en el desarrollo de la investigación.

A Continuación el resultado de las encuestas, con sus respectivas graficas y comentarios relevantes para entender el comportamiento de los mismos.

1. ¿Que servicio públicos poseen en su hogar?

	Si	No
A) Agua	83	17
B) Teléfono	16	84
C) Energía	87	13
D) TV cable	12	88
E) Gas	68	32

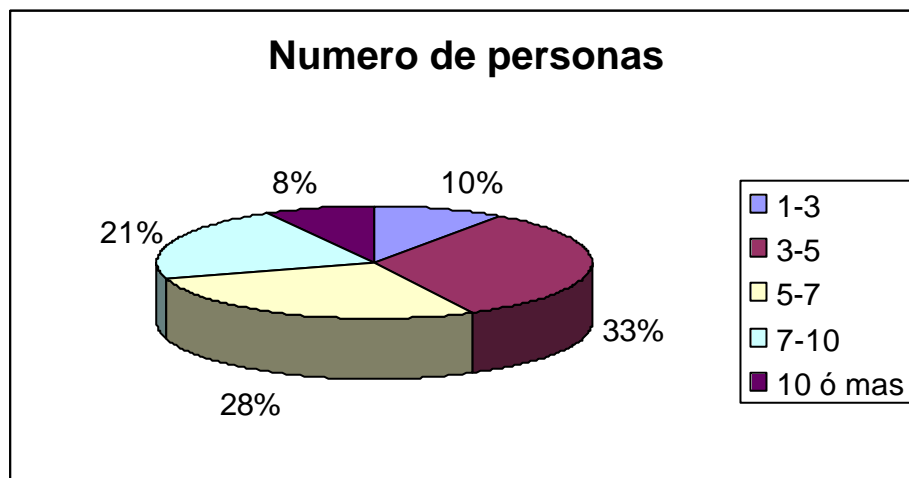


Gráfica 2. Porcentaje de servicios públicos que poseen las familias en las zonas especiales

Las instalaciones de servicios como energía y Televisión por Cable, son muchas veces de tipo fraudulentas, debido a que a estos sectores no llegan suministros de estos servicios.

2. ¿Números de personas que viven en su hogar?

	%
A) 1 – 3	12
B) 3 – 5	36
C) 5 – 7	23
D) 7 – 10	19
E) 10 ó más	10

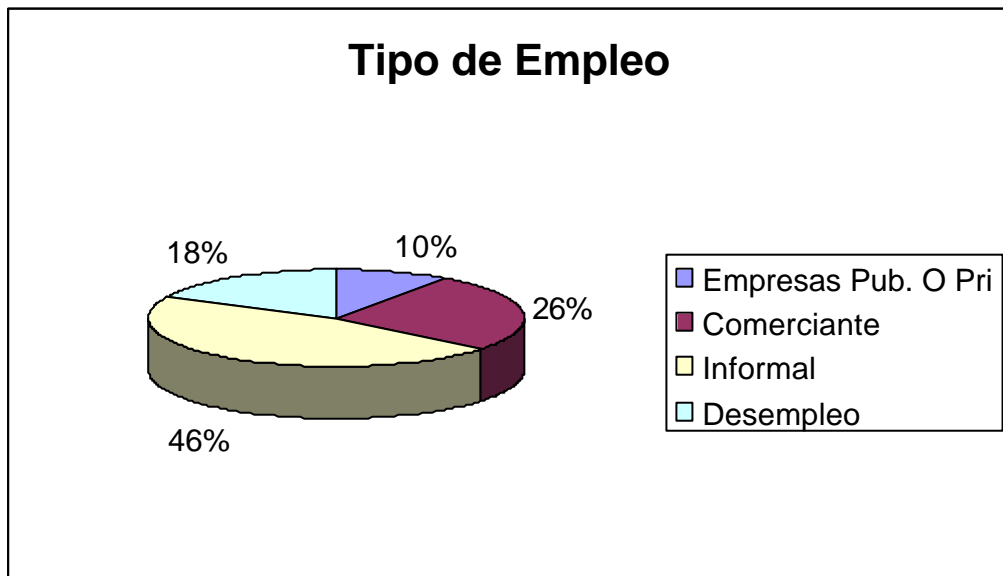


Gráfica 3. Número de personas por hogar

Las personas encuestadas viven en situación de pobreza y algunas veces de alto riesgo, en ocasiones viven más de dos familias en un solo hogar en su mayoría conformado por niños. El 33% de los hogares encuestados habitan más de 10 personas en condiciones precarias.

3. ¿Tipo de empleo posee actualmente?

	%
A) Empresa Privada o Pública	6
B) Comerciante	16
C) Informal	20
D) Desempleado	11

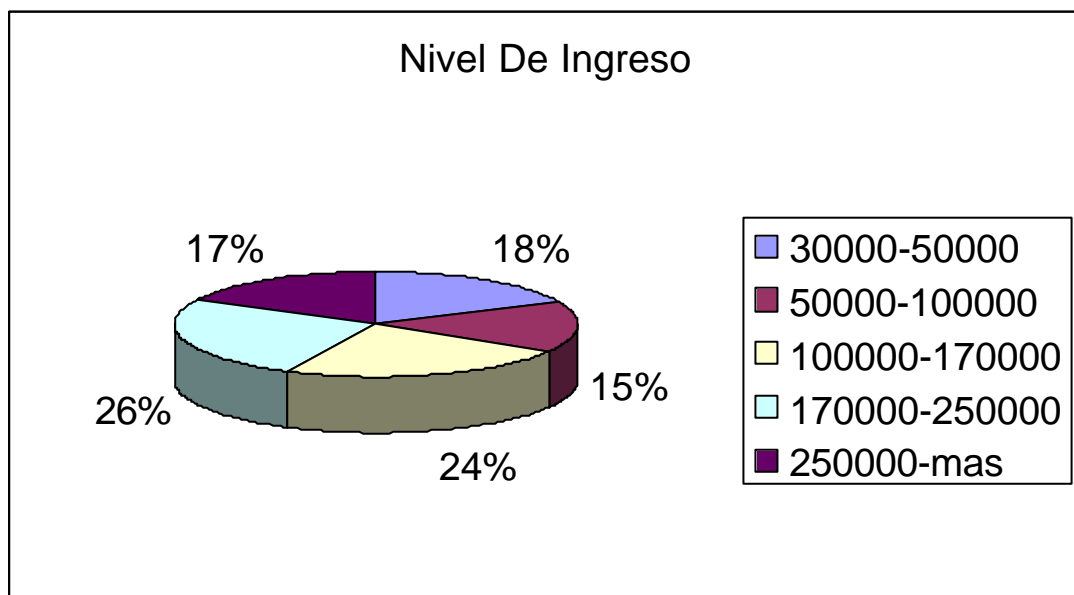


Gráfica 4. Tipos de empleos en los que se desempeñan las personas de las Zonas especiales.

El empleo que sobresale en las personas de las zonas especiales son de economía informal (vendedores ambulante, chaza, zapateros, tinteros, entre otros) estas personas viven de sus labores diarias, y no tienen estipulado un ingreso mensual fijo.

4. ¿Nivel de ingresos mensuales?

	%
A) 30.000 a 50.000	23
B) 50.000 a 100.000	17
C) 100.000 a 170.000	23
D) 170.000 a 250.000	28
E) 250.000 ó más	19



Gráfica 5. Niveles de ingreso

Los niveles de ingreso son inferiores sueldo al mínimo establecido por el gobierno, esta situación se presenta porque en su mayoría las personas encuestadas son desempleadas, con trabajos informales.

5. ¿En que sitio o lugar cancela Ud. el servicio de energía?

	%
A) Bancos	18
B) Puntos de Pagos	26
C) Supermercados	35
D) Otros	21

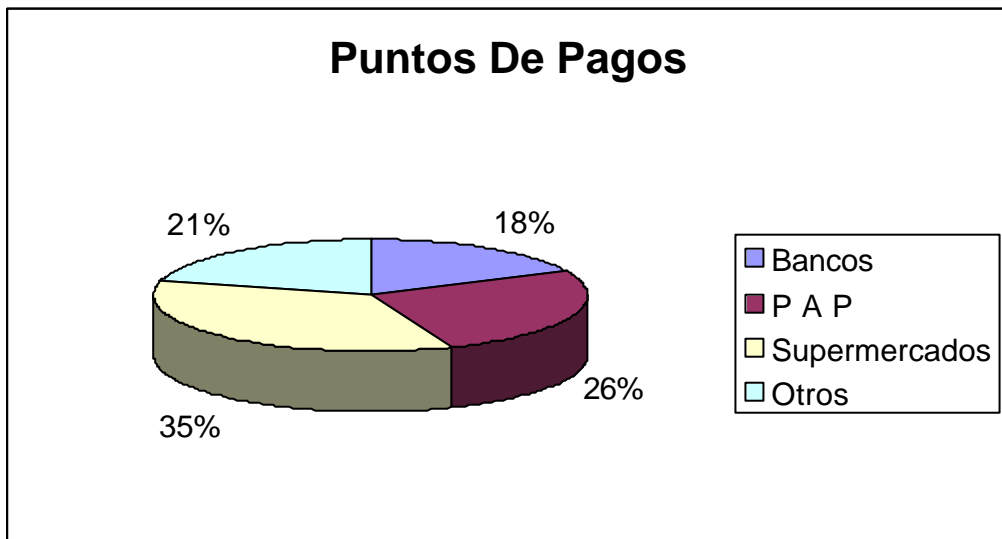
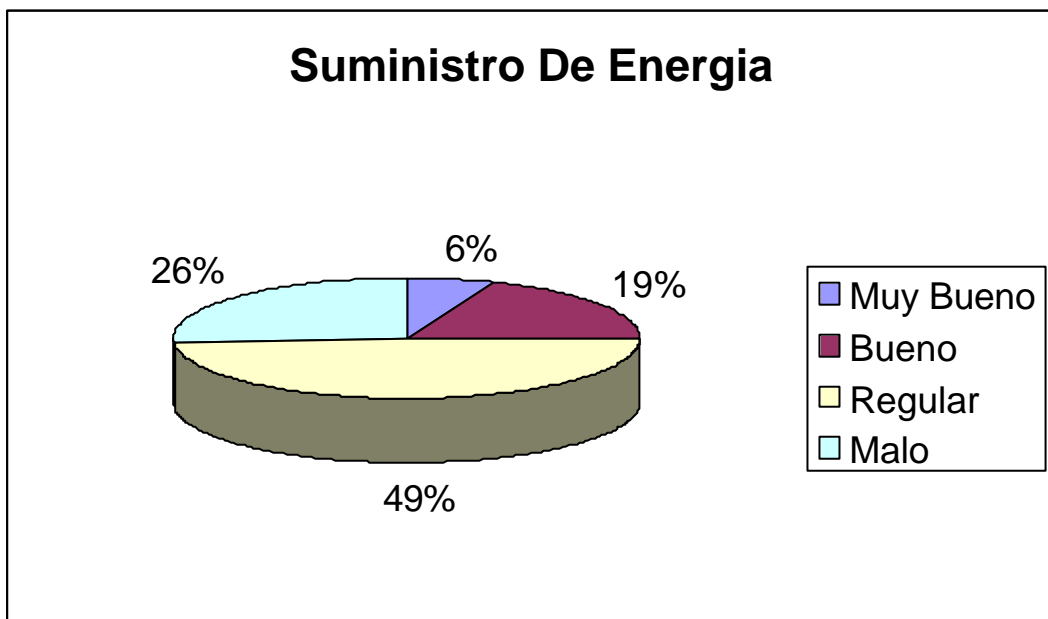


Grafico 6. Relación de los puntos donde cancelan las personas sus facturas de energía.

Los supermercados son los lugares más utilizados por las personas para cancelar las facturas de energía, aunque les toque resistir largo tiempo de espera en filas casi interminables; debido a que no confían aun en la seguridad de los Puntos de Pagos, otros sitios de pagos incluye centro de servicios como de Servíentrega.

6. ¿Cómo le parece el suministro de energía en los últimos tres meses?

	%
A) Muy Bueno	6
B) Bueno	19
C) Regular	49
D) Malo	26

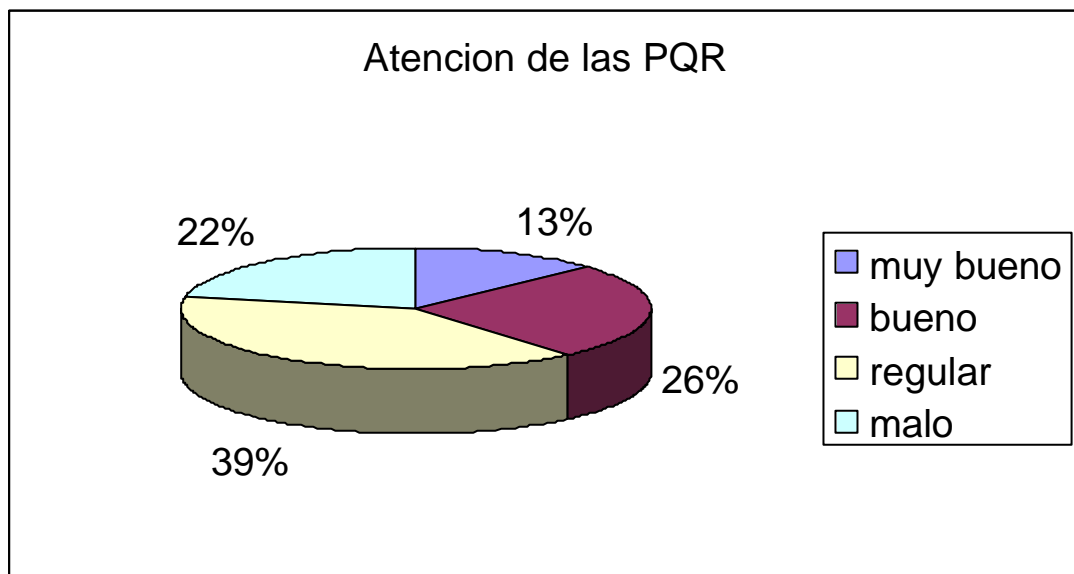


Grafica 7. Calificación del suministro de energía en los últimos 3 meses.

El suministro de energía es considerado regular y es porque las empresas suministran horas de energía de acuerdo al pago de los sectores, información que no poseen los pobladores de estas zonas.

7. ¿Cómo le parece la atención de los PQR (Peticiónes, Quejas, Reclamos) por parte del servicio de la empresa de energía?

	%
A) Muy Bueno	13
B) Bueno	26
C) Regular	39
D) Malo	22

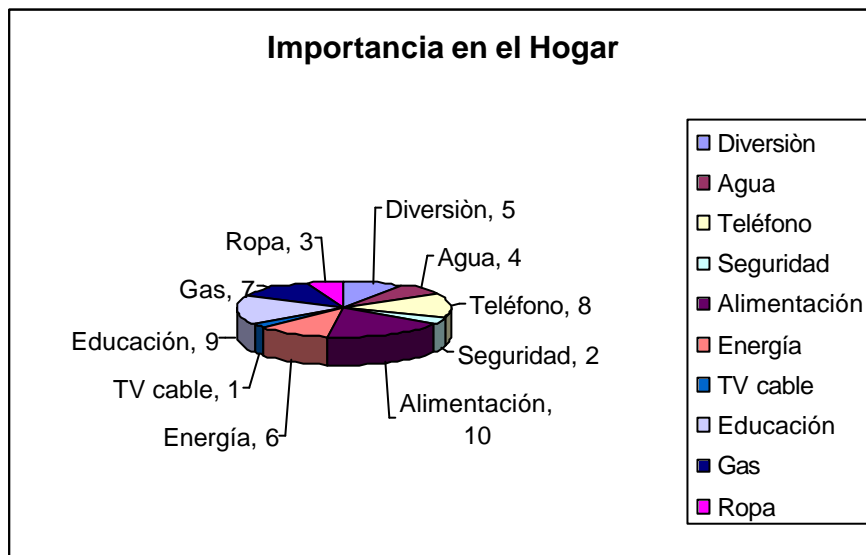


Grafica 8. Calificación de los PQR prestados por la empresa

Los límites de tiempos con relación a resolver las quejas, las peticiones y los reclamos son muy altos, estos sobrepasan los 3 días en promedio, situación que se refleja en la repuesta a esta pregunta dónde el 39% creen que es regular.

8. ¿Califique de 1 a 10 en orden de importancia las siguientes necesidades en su hogar?

- A) Diversión B) Alimentación C) Educación
- D) Agua E) Energía F) Gas
- G) Teléfono H) TV Cable I) Ropa
- J) Seguridad

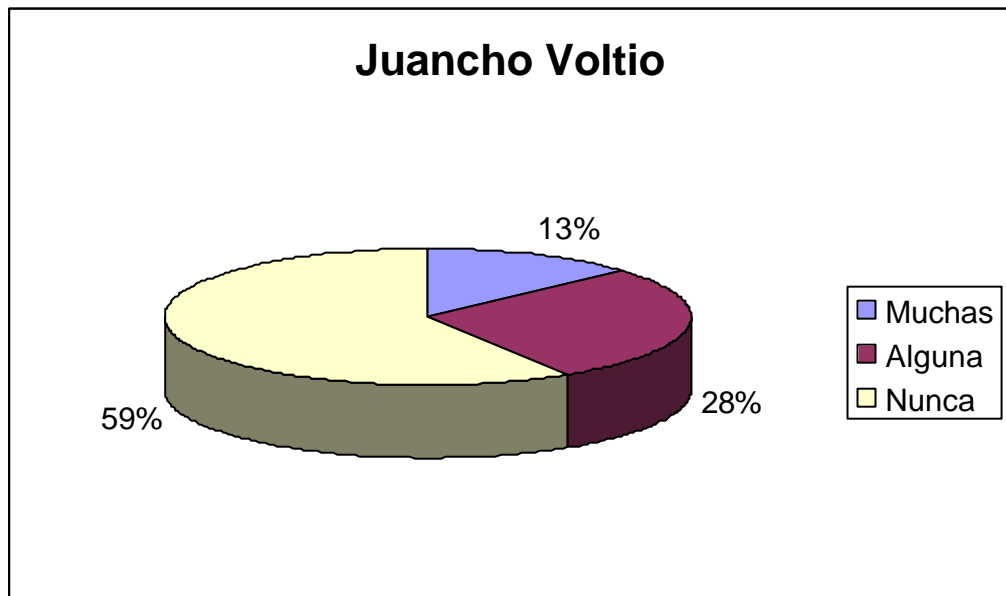


Gráfica 9. Clasificación en grado importancia para el usuario de las necesidades en el hogar

Interpretando la gráfica podemos observar que la alimentación y la educación son las principales necesidades a satisfacer por los encuestados, encontrándose el servicio de energía en el 6 lugar de importancia por debajo de la diversión es decir que las personas prefieren (comprar CD, rumbear, tomar trago, etc.) Antes que cancelar la energía.

9. ¿Ha escuchado la emisión radial “JUANCHO VOLTIO”?

	%
A) Muchas veces	13
B) Algunas veces	28
C) Nunca	59



Gráfica 10. Nivel de audiencia en Cartagena del programa “Juancho Voltio”

La encuesta presentó resultados poco alentadores para Electrocosta, el 59% nunca habían escuchado de “Juancho Voltio”, ni mucho menos en que emisoras se escuchaba, resultado obtenido porque las emisoras donde se transmite el programa son poco escuchadas.

7. PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE 2003-2007 ELECTROCOSTA SA Y ELECTRICARIBE SA

Se hace necesario para entender los procedimientos, estrategias y acciones establecidas por Electrocosta y Electricaribe comprender claramente lo que se planteó en el “Plan estratégico de servicio al Cliente 2003-2007”, en él se manejan factores críticos prioritarios y factores críticos urgentes enmarcados, ambos por un elemento general como producto, servicio, entre otros.

A continuación, el Plan Estratégico de Servicio al Cliente de las empresas Electrocosta Electricaribe 2003-2007.

➤ Estructura



➤ **Visión Corporativa De Servicio**

Electrocosta y Electricaribe son reconocidas con mucho orgullo como una de las grandes Empresas de Servicios Públicos de la Costa Atlántica, por contribuir al desarrollo económico y al bienestar de la comunidad.

➤ **Misión Corporativa De Servicio**

Electrocosta y Electricaribe se comprometen con sus clientes a ofrecerles un servicio de energía eléctrica con:

1. Calidad y continuidad en el suministro
2. Facturación correcta y oportuna
3. Recursos tecnológicos adecuados
4. Equipo de gente capaz, idónea, comprometida y amable
5. Comunicaciones oportunas y precisas.

➤ **Estrategias De Servicio**

Factores críticos de éxito:

1. Mente abierta a la voz del cliente
2. Tomar decisiones sin olvidar al cliente
3. Usar en el día a día la información capturada a través de la plataforma de contacto
4. Disposición al cambio con base en las necesidades y expectativas de los clientes, la competencia y las mejores prácticas.
5. Medir sistemáticamente los niveles de satisfacción de los clientes en todos los contactos
6. Conciencia de mantener un alto nivel de comunicación con el cliente e inter-áreas.

7. Comprender que la responsabilidad esta en manos de todas las áreas y personas que intervienen en los procesos que inician y terminan en el cliente.
8. Trabajo interfuncional permanente.

Las empresas Electrocosta y Electricaribe con su estrategia busca Implementar un modelo de calidad de servicio al cliente del tipo Cadena de Servicio Total, como se observa en la imagen 4.

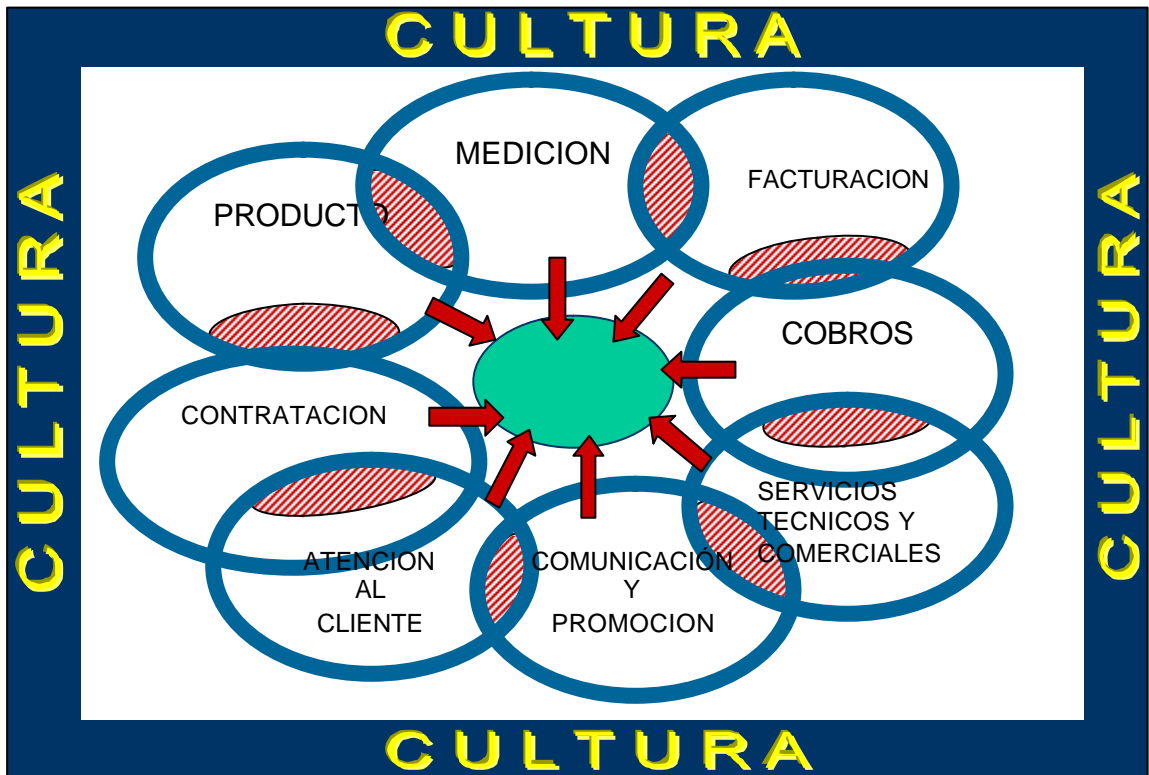


Imagen 4. Cadena de Servicio total establecida por Electrocosta y Electricaribe.

Observamos que se establecen intercepciones entre los factores de interés por parte de la empresa para un mejor e integral desarrollo de estrategias; producto, medición, facturación, etc.

Todos estos factores rodeados por una cultura de servicio al cliente que debe proyectarse a corto, mediano y largo plazo.

7.1 Producto

➤ Misión

Nos comprometemos a planificar, construir, operar y mantener eficientemente la red para llevar la energía a nuestros clientes con la calidad necesaria, atendiendo oportunamente las solicitudes de conexión de nuevos suministros y garantizando su correcta y oportuna medida y facturación.

➤ Objetivos

Suministrar la energía eléctrica en la Costa Caribe Colombiana con el nivel de calidad necesaria.

1. Disminución de la duración de las interrupciones del servicio

Metas	Jul-03	Dic-03	Mar-04
Duración media de interrupciones / trimestre	9:00 hs	8:10 hs	7:05 hs
Frecuencia media de interrupciones / trimestre	13	10	9

Tabla 3. Metas establecida para las interrupciones del suministro de energía

- ✓ Garantizar la facturación correcta a los clientes en forma oportuna.
- ✓ Atender oportunamente las solicitudes de conexión de nuevos suministros.

➤ **Alcance**

Distribución de la Energía

I. Factores críticos Urgentes

1. Contar con una adecuada logística para la operativa
2. Tener una planificación optima de stock de materiales
3. Tener brigadas de daños y COR (Centro de Operación de Redes) con actitud de servicio al cliente
4. Tiempo mínimo de respuesta para la reparación de daños
5. Tener adecuadamente dimensionadas las brigadas de mantenimiento.

Estrategias:

1. Formación a las brigadas de daños y COR (Centro de Operación de Redes) en actitud de servicio al cliente
2. Planificar los requerimientos de la logística
3. Mejorar la planificación del stock de materiales
4. Adecuar y Optimizar el dimensionamiento de las Brigadas de Mantenimiento

II. Factores Críticos Prioritarios:

1. Contar con una adecuada logística para la operativa
2. Tener información precisa de dónde se generan los daños
3. Tener la red convenientemente seccionada de acuerdo a la arquitectura de red
4. Tener una correcta asociación de los clientes a la red
5. Tener telecontrolados los puntos de seccionamiento de la red MT.

Estrategias:

1. Completar los sistemas de información y telecomunicaciones requeridos por la operación del sistema eléctrico.

2. Adquisición de la logística requerida para la operativa adecuada (vehículos, medios de comunicación, herramientas de trabajo).
3. Instalar los puntos de seccionamiento que se requieran.
4. Adquisición de elementos de telecontrol.
5. Mejoras el amarre de transformadores y transformador de circuito.

Facturación Correcta

I. Factores críticos Urgentes

- 1 Contar con personas que sepan leer correctamente los diferentes tipos de medidores
- 2 Adicionar controles en la TPL (Terminal Portátil de Lectura) para garantizar una lectura correcta
- 3 Eliminar definitivamente las causales que generan las PQR

Estrategias:

1. Implementar mejoras en el Software de las TPL (Terminal Portátil de Lectura).
2. Mejorar la información en la base de datos referente a las direcciones
3. Revisar las políticas de estimación para que se ajusten al consumo real de los clientes.
4. Garantizar la aplicación correcta de cargos varios a los clientes
5. Garantizar la aplicación de la política y procedimientos de uso de materiales.
6. Implementar controles en los procesos
7. Dimensionar el equipo de control de calidad en el centro de lectura
8. Mejorar la calidad de actualización de O/S (Ordenes de Servicios) de re-lectura con visita fallida.
9. Poner en marcha la nueva tecnología de impresión de facturas por Xerox.

II.Factores Críticos Prioritarios.

1. Normalización definitiva de los suministros, con anomalías de lecturas y facturación.
2. Contar con la información de las características técnicas de los medidores y control de los sellos.

Estrategia

1. Continuar el plan de normalización de suministros dándole prioridad a la resolución de las Ordenes de Servicio en terreno y en el sistema.
2. Implantación de módulo de aparatos para garantizar la información correcta de los medidores y control de los sellos.

7.2 Canales de relación

➤ Misión

Electrocosta y Electricaribe se comprometen a garantizar la solución a las necesidades de sus clientes representadas a través de sus (PQR) peticiones, quejas, reclamaciones y nuevas contrataciones con amabilidad, oportunidad y efectividad, contribuyendo a su satisfacción.

➤ Objetivos

Electrocosta y Electricaribe tienen como objetivo atender al cliente mas cerca y en forma eficiente, dentro del marco legal y de acuerdo al contrato de condiciones uniformes, para garantizar;

- ✓ Disminución de tiempo de espera y de atención.
- ✓ Incremento de nivel de satisfacción de la atención.
- ✓ Fidelidad de los clientes.

Metas	Agp-03	Dic-03	Mar-04	Oficinas
Tiempo de Espera y Atención	1:00 hs	40 min	20 min	Sta Marta - Cartagena
Nivel de Satisfacción de atención	57%	62%	70%	Barranquilla - Montería
Nro. Reclamos generados /10.000	170	100	80	Toda la empresa
Nro. Reclamos Procedentes /10.000	110	80	60	Toda la empresa
Plazo medio resolución PQR	9 d	8 d	5 d	Toda la empresa

Tabla 4: Metas para la disminución en la respuesta de los PQR.

➤ **Alcance**

Oficinas Comerciales

I. Factores Críticos Urgentes:

1. Garantizar la resolución de las causales de reclamación.
2. Medir tiempos de espera en oficinas comerciales.
3. Atender total y efectivamente a todos los clientes
4. Direccionar la atención de todos clientes
5. Recibir y analizar las sugerencias de todos los clientes
6. Educar a todos los clientes acerca del servicio de la energía eléctrica y su buen uso.
7. Garantizar la oportuna gestión de los procesos que cursan ante la SSPD (Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios).
8. Medir la satisfacción de la Atención que reciben los clientes.

Estrategias:

1. Desarrollo y consolidación de los procesos de formación del asociado comercial con énfasis en servicio al cliente.
2. Garantizar el perfil de competencias de conocimiento y cualidades para la ocupación de Agente de Oficina Comercial.

3. Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos
4. Atención de irregularidades en las oficinas comerciales y JAI (Jornada de Atención Integral).
5. Implantación de mejoras en el sistema comercial para el proceso de Irregularidades.
6. Implantación de citas telefónicas a los clientes de irregularidades y de Atención al cliente para notificación..
7. Implantación de talleres de sanción educativa a los clientes con fraude.
8. Mantenimiento de los talleres de la energía a nuestros clientes.
9. Mantener y mejorar el reconocimiento interno del canal con la SSPD (súper intendencia de servicios públicos Domiciliarios).
10. Instalación de digiturnos (Aparato electrónico que al presionar un botón entrega un número que corresponde al turno en la fila de servicio) y buzones de sugerencias
11. Realización de encuestas de satisfacción en Atención al cliente.

II. Factores Críticos Prioritarios:

1. Contar con oficinas adecuadas para la atención de nuestros clientes
2. Facilitar la gestión y seguimiento al proceso de atención al cliente

Estrategias:

1. Adecuación de oficinas comerciales
2. Implantación de mejoras en el sistema Comercial para el proceso de atención al cliente.

7.3 Cultura De Servicio

➤ Misión

Electrocosta y Electricaribe se compromete a encaminar sus actuaciones para lograr que se interiorice una “**forma de hacer**” cotidiana que permita el

entusiasmo por la excelencia en el trabajo, orientado a la consecución de las metas de la Compañía.

➤ **Objetivos**

Conseguir que todo el personal tenga una disposición general y una actitud de Servicio al Cliente, desde el adecuado comportamiento, y con motivación e iniciativa hacia el trabajo.

➤ **Alcances**

1. Actitudes (Cualidades)
2. Habilidades de Servicio al Cliente (Conocimientos y Capacidades)
3. Valores Corporativos
4. Motivación e Incentivos

I. Factores Críticos Urgentes

1. Desarrollar cualidades al personal directivo de la empresa.
2. Contar con un modelo de Cultura de Servicio al interior de las empresas.
3. Desarrollar habilidades de servicio al cliente a todo el personal
4. Contar con asociados comerciales competentes

Estrategias

8. Desarrollo profesional empezando por el nivel directivo, bajando por funcionales y desplegándose al resto de la Compañía.
9. Implementar un modelo de trabajo de cultura del servicio al cliente interno
10. Profesionalizar a los colaboradores en servicio al cliente.
11. Disponer para los asociados comerciales los recursos locativos, de conocimiento y de tiempo de igual forma que los colaboradores de la empresa.
12. Optimizar el recurso humano y los procesos relacionados
13. Motivar e incentivar al recurso humano.

II. Factores Críticos Prioritarios

1. Contar con el dimensionamiento adecuado y procesos inter-unidades
2. Contar con modelos de motivación e incentivos orientados al servicio al cliente.

Estrategias:

1. Dimensionamientos, Procesos y estudios de Métodos de Trabajo.
2. Impulsar Modelos de Motivación e Incentivos, orientados al Servicio al Cliente.

7.4 Comunicación

➤ Misión

Impulsar la transformación de la cultura de servicio al cliente de la gente de las empresas y la imagen, comunicando con creatividad, oportunidad y positivismo.

➤ Objetivo

Comunicar coherente y consistentemente los mensajes definidos para los públicos internos y externos.

➤ Alcances

I. Compromisos Urgentes

1. Reforzar las habilidades de comunicación como una cualidad directiva corporativa
2. Medir el nivel de calidad del servicio al cliente interno y externo.

II. Compromisos Prioritarios

1. Transformar el lenguaje interno para que estimule el buen servicio al cliente interno y externo, a través de un plan interno de comunicación.

2. Desarrollar un proceso que convierta a cada colaborador en un guardián y parlante corporativo.
3. Lograr que la percepción refleje la realidad de los avances en servicio para cada segmento de mercado.
4. Desarrollar campañas creativas y con alto impacto y afinidad sobre nuestra nueva visión corporativa de servicio asegurándonos que la comunidad conoce este plan y se involucre exigiendo calidad.

7.5 Relaciones Institucionales

➤ Misión

Nos comprometemos a desarrollar aliados en el gobierno y públicos claves.

Definiciones:

- ✓ Gobierno: Autoridades locales, departamentales y Nacionales
- ✓ Entes de control: CREG (Comisión Reguladora de Energía y Gas) Superservicios y vocales de control.
- ✓ Públicos claves: Empresarios, Gremios, Asociaciones, Sacerdotes y otros líderes de opinión.

➤ Objetivos

Lograr aliados en la gestión de las empresas.

➤ Alcance

I. Compromisos Urgentes

1. Crear y mantener espacios periódicos de relación

II. Compromisos Importantes

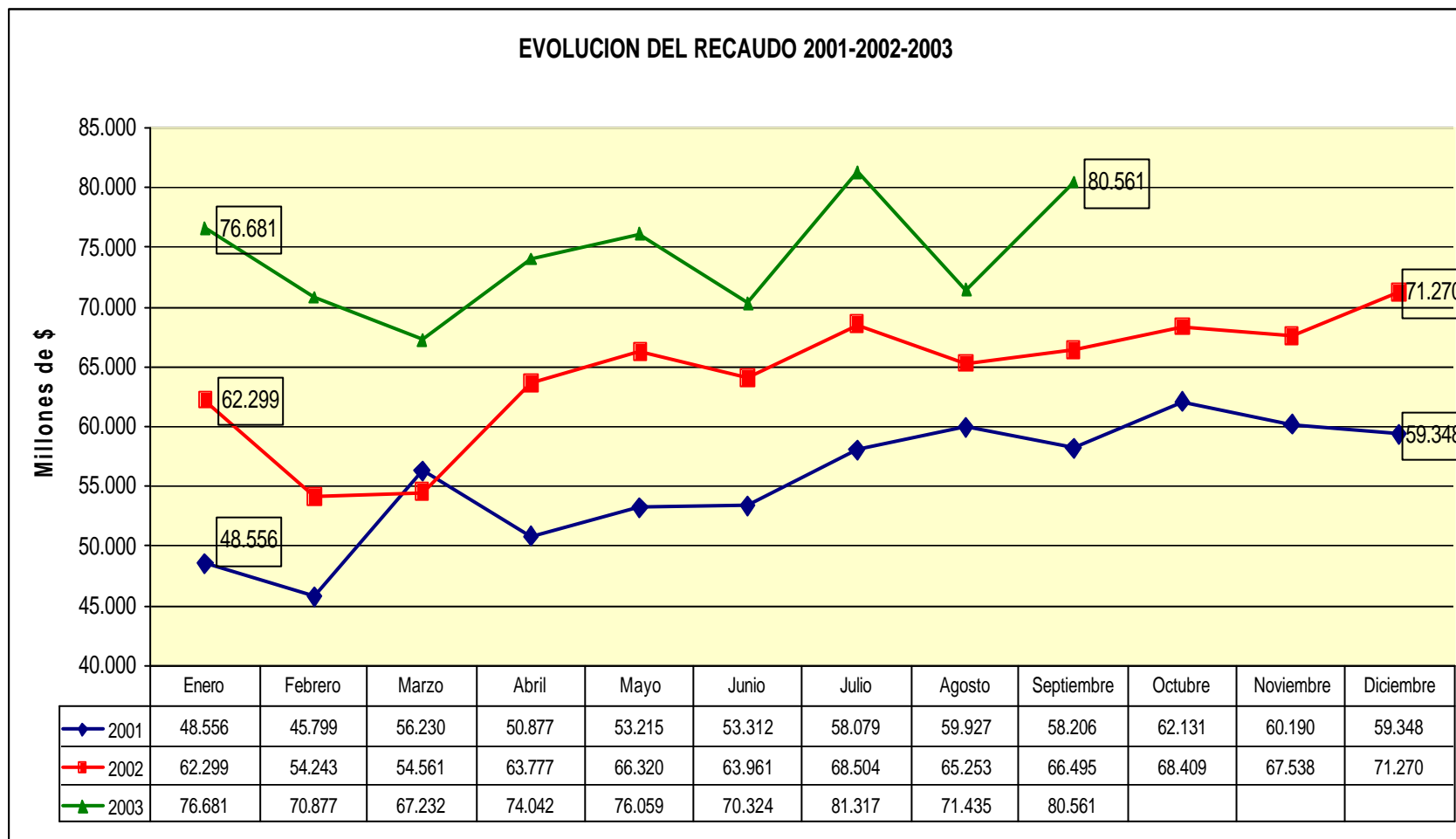
1. Puesta en común de los cambios de percepción con relación al servicio

8. ESTRATEGIAS PARA EL AUMENTO EN EL RECAUDO EN LAS ZONAS ESPECIALES

Comprometidos con sus clientes, bajo la supervisión del gobierno nacional mediante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y con ella misma Las empresas Electrocosta y Electricaribe establecieron dentro de su “Plan Estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007” unas acciones consecuentes con la situación que se presenta en la Costa Atlántica y gran parte del país.

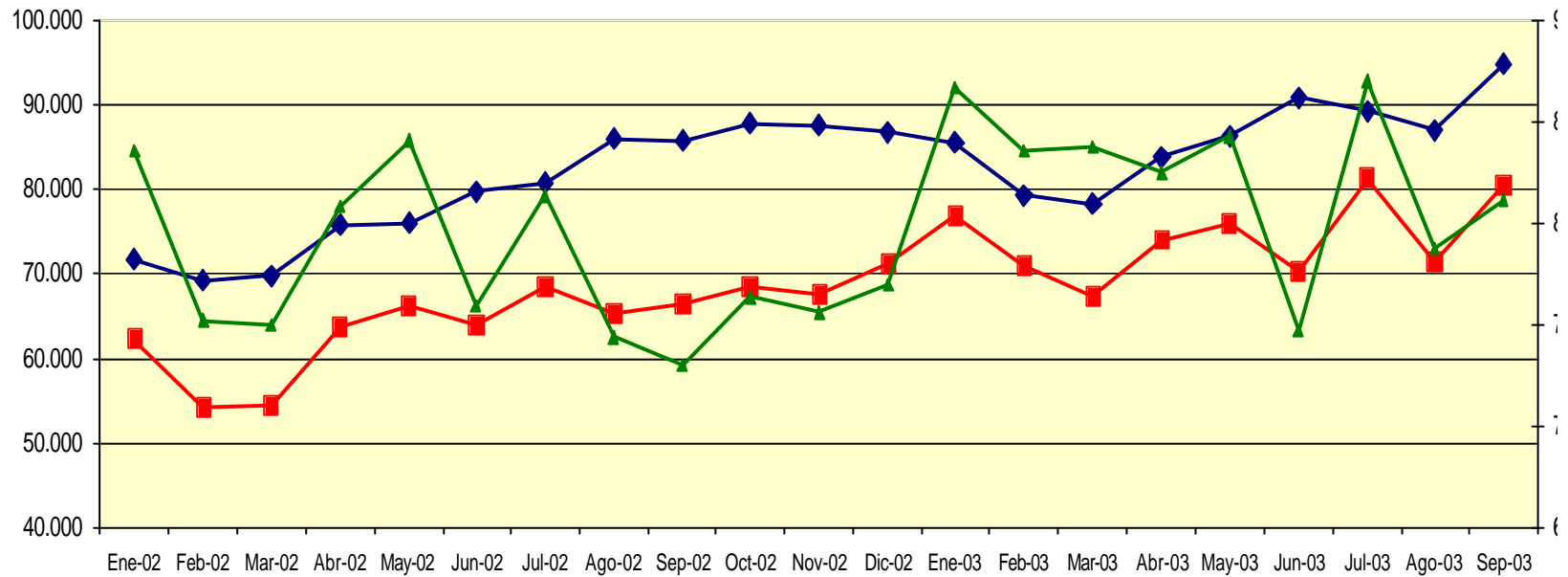
Estas acciones van directamente encaminadas al aumento en el recaudo que a finales del año 2001 sobrepasaban los 478.517 millones de peso solo en la Costa Atlántica de las zonas especiales y la disminución en las pérdidas de energía que van en el orden de los 32.5%.

A Continuación presentamos la evolución de la situación económica de las empresas Electrocosta y Electricaribe, en ella presentamos el comportamiento y evolución del recaudo, la puesta al cobro y la recuperación de la cartera de los últimos 3 años para la Costa Atlántica. (Ver graficas 2, 3 y 4).



Gráfica 11. Comportamiento del recaudo en los años 2001-2002-2003

EVOLUCION DEL RECAUDO Y PUESTA AL COBRO 2002-2003

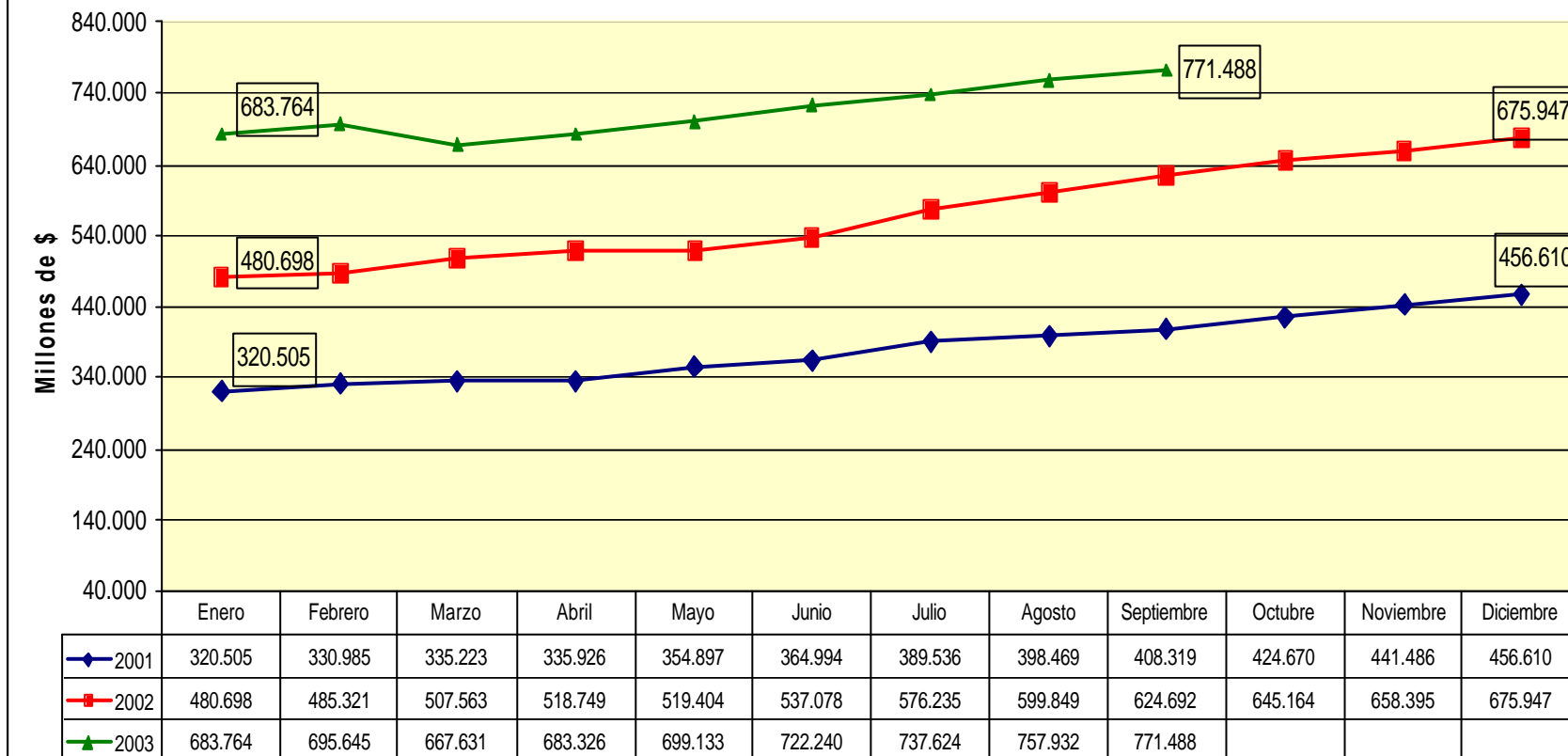


	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03
◆ Pta al Cobro	71.648	69.351	69.682	75.661	75.965	79.643	80.633	85.995	85.849	87.763	87.410	86.642	85.423	79.340	78.276	83.804	86.354	90.646	89.206	86.885	94.671
■ Recaudo	62.299	54.243	54.561	63.777	66.320	63.961	68.504	65.253	66.495	68.409	67.538	71.270	76.681	70.877	67.232	74.042	76.059	70.324	81.317	71.435	80.561
▲ %Rec/PtaCob	83,55%	75,25%	74,97%	80,85%	84,07%	75,93%	81,36%	74,37%	72,98%	76,37%	75,67%	77,00%	86,66%	83,57%	83,73%	82,48%	84,26%	74,67%	87,00%	78,74%	81,13%

En el año 2003 llevan a la fecha un promedio del 82% de recaudo sobre Lo puesto al cobro.

Gráfica 12. Comportamiento del recaudo Vs. Puesta al cobro para los años 2002-2003

EVOLUCION DE LA CARTERA 2001-2002-2003



En el 2001 la cartera creció en un 42%, en el 2002 un 41% y en el 2003 llevamos a la fecha un 13%

Gráfica 13. Evolución de la cartera para los años 2001-2002-2003

En la gráfica número 2 “Evolución del recaudo 2001-2002-2003” se puede observar que mientras en el año 2001 en el mes de enero sólo se había recaudado \$ 48556 millones de pesos para el mismo mes del año 2003 se recaudó \$ 76681 millones de pesos una cifra superior, aunque la evolución del recaudo nos presenta un buen inicio del año 2003, identificamos un comportamiento irregular en los meses de junio, julio y agosto donde se muestra un pico descendente en el mes de junio, uno ascendente en el mes siguiente y otro bajón en el mes de agosto, aunque el comportamiento en general para el año 2003 estuvo por encima de los dos años anteriores en todos los meses.

Para la gráfica número 3 “Evolución del recaudo y puesta al cobro 2002-2003” se pudo determinar si se observa el comportamiento de las líneas de tendencia de la gráfica, que el mes donde se recaudó más del 86% de la puesta al cobro fue el mes de enero del 2003 y el más bajo fue junio del mismo año con un 74.67% dando en promedio un recaudo del 82% de la puesta al cobro en lo que va corrido del año.

En la gráfica número 4 “Evolución de la cartera 2001-2002-2003” el comportamiento es proporcional para los tres años en estudio, la tendencia es la misma ascendente pero en igual grado, comportamiento que pensamos no es satisfactorio pues el comportamiento debería ser más incidente hacia el aumento de la cartera.

Los objetivos establecidos para el 2003 por Las Empresa:

- Reducción de las pérdidas hasta un 16.92%
- Incrementar el porcentaje total de recaudo hasta un 93%
- Recuperar el 20% de la cartera vencida a diciembre 2002
- Mejora de la calidad de la atención a los clientes
- Mejora de la calidad del servicio a los clientes
- Mejora de la eficiencia operativa de las empresas

8.1 Puntos De Atención Y Pago (Pap's)

Los puntos de atención y pago es una de las estrategias más importantes que creó Electrocosta y Electricaribe para darle a sus clientes la facilidad de pago del servicio de energía y una buena atención, estos se encuentran ubicados estratégicamente en los sectores subnormales y de estratos 1 y 2 de las localidades, con el fin de ahorrarle el costo de traslados a los bancos y súpertiendas alejadas de sus hogares; adicionalmente estos puntos de pagos tienen el alcance de recibir y de resolver las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de cualquier cliente.

Además de los PAP's, Las Empresas cuentan con el apoyo de la red bancaria y la cadena de supermercados distribuidos por toda la ciudad.

En la actualidad se han abierto 89 PAP's y 290 PP en toda la Costa Atlántica, 80% dotados con identificación institucional y publicidad. Estos hacen con asesoría de Las Empresas campaña de promoción Puntos de Pago y Boletín bimestral del recaudador y concurso para recaudadores.

La meta para finales del 2004 es establecer un proceso de reingeniería al Modelo: PAP integral con contratista – autogestión y además abrir 137 PAP y 319 PP en la Costa Atlántica.

8.2 Jornadas de Atención Integral

Se han elaborado campañas de normalización con recaudo y trabajo comunitario. Estableciendo planes de convenios sin intereses de mora ni de financiación para estratos 1 y estratos 2. Con cuotas cómodas de pago.

Entre Ene-Jun 2003 se han realizado:

- ✓ Realizado 275 bolsas, visitando casa a casa a 112.000 clientes.
- ✓ Reconfigurado 53 circuitos.
- ✓ Instalado 363 Km. de red trenzada.

Esto encaminado al mejoramiento de la imagen y efectividad del producto.

8.3 Educación al Cliente

Para combatir la cultura del no-pago, Electrocosta y Electricaribe establecieron talleres encaminados a la educación del cliente, seguido de una serie de programas estos fueron:

Juancho Voltio

- ✓ 1.368 emisiones / mes del programa educativo radial JUANCHO VOLTIO.
- ✓ En 81 emisoras de la Costa.
- ✓ 18 temas grabados.

Talleres de la Energía

- ✓ Mensualmente se dictan 170 Talleres a los que asisten 4.500 personas.
- ✓ 29 temas: Ruta de la Energía, El Medidor, Uso racional, La Factura, Derechos y Deberes, Peligros, Subnormales etc.

Sanciones

- ✓ Implantación del Taller de Sanción Pedagógica en Atlántico.

8.4 Electripuntos

Es un incentivo que se basa en que los clientes acumulan “puntos” mensualmente como resultado del cumplimiento en el pago de su factura. Los puntos NO son REDIMIBLES, pero dan acceso a atractivos sorteos y actividades a lo largo del año.

Asignación de puntos:

- ✓ Quienes pagan en la fecha de vencimiento: “PAGO OPORTUNO HASTA” ganan 100 “ELECTRIPUNTOS”
- ✓ Quienes pagan antes de la fecha de vencimiento: ganan 200 “ELECTRIPUNTOS”
- ✓ El cliente que no paga puntualmente un mes: no acumula ELECTRIPUNTOS y pierde el derecho a participar en el sorteo del mes.
- ✓ Quienes se acogen a la domiciliación: ganan 500 “ELECTRIPUNTOS” al momento de matricularse (desde enero/04)
- ✓ Eventualmente: 200 “ELECTRIPUNTOS” a las personas que actualizan sus datos a través de la línea gratuita 115 u OT (oficina telefónica) (comunicación dirigida en una campaña de temporada).

Los electripuntos van acompañados de incentivos los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Plan de Premios especiales	Plan de Premios Esporádicos
Mercados todos los meses	Boletas de cine
Cada 3 meses abanicos y TV	Ingreso a espectáculos
En julio motos	Boletas de fútbol
A fin de año carro y casa	

Tabla 5: Lista de premios especiales y esporádicos dado a los ganadores de los sorteos de los electripuntos.

Beneficios que le dan al cliente los “puntos” acumulados Eventualmente:

- ✓ Oportunidad de participar en sorteos esporádicos a través de programas radiales. Ejemplo: Boletas de cine, boletas de fútbol
- ✓ Derecho a participar en eventos como espectáculos artísticos, eventos culturales, cursos de capacitación, de crecimiento personal, eventos infantiles, eventos deportivos etc. organizados por la empresa o por terceros con quienes previamente se hayan realizado alianzas-acuerdos.
- ✓ Las promociones de temporada se darán a conocer en su momento.

8.5 Noche de Luces

La Noche de Luces es un regalo de Navidad que Electricaribe y Electrocosta brindan a sus clientes, que muestren durante todo el año reacciones positivas con las Empresas en lo referente al recaudo y disminución de la cartera.

En diciembre del 2003 fue la primera vez que se realizo este tipo de actividad en la Costa Atlántica y para ello fueron escogida la ciudad de Valledupar, capital del Departamento del Cesar y los municipios de Soledad en el Atlántico y Turbaco en Bolívar.

El regalo es una noche donde los habitantes del sector elegido, disfrutan de un espectáculo de juegos pirotécnicos y presentaciones de orquestas en vivo.

8.6 Gozón de la Energía

El Gozón de la Energía fue un evento que realizó Electrocosta y Electricaribe el primero (1) de noviembre de 2003 en la ciudad de Cartagena, en el estadio Once de Noviembre, con el objeto de brindarle a todos sus clientes en conmemoración a las fiestas novembrinas una actividad netamente social en la cual participaron muchas orquestas de la región, brindándole espectáculos como desfiles, grupos folklóricos, rifas a sus clientes, además, la presentación de las reinas populares, premiando a la mejor barra de esta entregándole el vestido de coronación.

Para entrar al espectáculo el cliente solamente debía mostrar la factura de energía cancelada del mes en curso, además debía acercarse a un gestor comercial y presentar su problema de facturas en mora, realizando un convenio de pago, de esta forma se hacía acreedor a un ficho con el cual entraba a participar en los diferentes concursos y rifas.

Al interior del estadio, en la grama se encontraban colocados varios stands que mostraban a los clientes los diferentes servicios que Las Empresas ofrecen, varios de los stands fueron: Juancho Voltio, OT/24H, PAP's, Taller de la energía, premios y zona infantil entre otros.

8.7 OT/24 HORAS

Es un servicio presentado por La empresas a disposición de sus clientas vía telefónica las 24 horas del día con un servicio permanente, donde se atienden emergencias, reclamos e información. La línea es completamente gratuita, a continuación presentamos la unidad de apoyo de la OT.



Imagen 5. Grafico integral de la unidad de apoyo de las OT/24 horas

En la figura se muestra los diferentes servicios que confluyen y se pueden atender desde una OT/24 hora.

9.0 ANÁLISIS DEL “PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE 2003-2007” Y PROPUESTAS

9.1 Puntos de Atención y Pagos (Pap´s)

Los puntos de atención y pago es la estrategia bandera que planteó Electrocosta y Electricaribe para un aumento directo en el recaudo en los sectores subnormales y en estratos 1 y 2, generando a sus clientes menos gastos al momento de la cancelación de sus facturas mensuales por concepto de transporte. Estos puntos además están capacitados para ofrecerle a sus clientes cualquier clase de servicio en lo referente a PQR. (ver imagen 2)



Imagen 6. PAP del barrio la Maria

Los PAP´s han alcanzado un aumento en el recaudos; como se observa en la grafica 12, el monto acumulado en el recaudo hasta septiembre del 2003 es de \$80.561 millones de pesos, equivalente al 81.13% de la puesta al cobro, a diferencia del año anterior donde el mismo mes se alcanzo un monto total de \$66.495 millones de pesos, equivalentes al 72.98% de la puesta al cobro, alcanzando una diferencia de un 8.15% por encima del promedio anterior, cabe resaltar que estas cifras representan todos los sectores que se encuentran ubicados en las diferentes zonas de la Costa Atlántica.

El siguiente cuadro muestra los PAP's que Electrocostas tiene distribuidos en la zona norte de Bolívar y los próximos a ubicar.

BARRIOS DE CARTAGENA	LOCALIDADES
Nuevo Bosque	Turbana
Republica de Chile	Arjona
Olaya Herrera	Turbaco
Los Calamares	Punta Arena
El Pozón	Santa Ana – Barú
San José de Los Campanos	Sta Rosa
La María	Villanueva
La Boquilla	San Estanislao
	Soplaviento
	Santa Catalina

PROXIMOS PUNTOS DE PAGOS
Pasacaballos
Policarpa
El Educador
Torices
Simón Bolívar
El Líbano
Boston
España
La Consolata

Nota: Estos Puntos de Pagos se escogen teniendo en cuenta el perfil del barrio, como la cartera, recaudo y cantidad de suministros.

Tabla 6 Puntos de pagos PAP's ubicados en la zona norte de Bolívar y la ciudad de Cartagena.

Para el análisis financiero de los puntos de atención y pago tendremos en cuenta los PAP's que están distribuidos en la ciudad de Cartagena; ellos reciben por concepto de administración y servicio al cliente la suma de \$500.000 pesos, adicionalmente reciben la suma de \$400 pesos por cada cupón, el cual representa cada una de las facturas canceladas por los clientes en dicho punto, este cupón se encuentra en la factura de energía y es un desprendible con un código de barra con el cual se queda el PAP y que debe entregar a Electrocosta y Electricaribe como soporte de las facturas canceladas en ese punto y el cual debe concordar con el monto consignado por el PAP en las cuentas de las empresas.

A continuación el siguiente cuadro detalla el número de cupones mensuales recibidos por cada punto de pago en los diferentes barrios de Cartagena perteneciente a los sectores Subnormales y el recaudo mensual promedio de cada uno de ellos.

Inversión / Recaudo Promedio Mensual

Barrios PAP's	# de cupones* Valor de cupón	Pagos a cada PAP's	Recaudo
Nuevo Bosque	200*400	500000	10'000000
Rep. De Chile	1000*400	500000	50'000000
Olaya Herrera	600*400	500000	5'000000
Los Calamares	1000*400	500000	50'000000
El Pozón	1300*400	500000	46'000000
San J. De los Campanos	400*400	500000	7'000000
La Maria	700*400	500000	12'000000
La Boquilla	200*400	500000	6'000000
Total	\$ 2160000	\$ 4000000	\$ 186'000000

Tabla 7. Inversión Vs. recaudo promedio mensual por PAP's

La tabla indica el promedio mensual de inversión por parte de Electrocosta hacia los 8 puntos de pago de la ciudad de Cartagena, el monto asciende a \$6'160,000 pesos que son el resultado de la suma de los \$4'000.000 de pesos recibidos por concepto de administración y atención al cliente más el valor de

los cupones por el número de cupones recibidos que da como resultado \$2'160.000.

Se observa además, que el recaudo promedio mensual por parte de los Puntos de Pagos alcanza la suma de \$186'000.000 de pesos. Cifra que supera enormemente el costo de inversión de PAP's.

A nivel general en la Costa Atlántica el grado de efectividad de la estrategia puntos de atención y pago, no alcanza los resultados esperados por las empresas, debido a circunstancias que afectan el óptimo desempeño de la estrategia PAP's, situaciones que se resaltarán a continuación.

El sistema para la adjudicación de un punto de atención y pago por parte de la empresa a terceros, se realiza de manera ineficiente, sin el más mínimo control; la persona que cumpla con ciertos requisitos estipulados previamente, hace entrega de una solicitud a la empresa para la adjudicación del PAP, ésta es evaluada por el Coordinador de los Puntos de Pagos y se aprueba.

- El mínimo control que la empresa lleva en el manejo de los PAP's en los diferentes sectores de la ciudad hace que éstos sean abiertos y cerrados continuamente por irregularidades con el manejo administrativo y financiero por parte de la persona a quien se le adjudicó para su administración, el cierre continuo de éstos puntos, desacredita a la empresa directamente, como refleja el resultado de la encuesta en la pregunta número 5 (ver grafica 6), donde los encuestados prefieren cancelar sus facturas en bancos, supermercados y almacenes de cadena, reconocidos por su seriedad y seguridad.
- La comunicación entre el PAP y las empresas al momento de registrar el pago de las facturas es demorado, el procedimiento permite entregar o hacer la relación el día siguiente a la cancelación por parte del cliente de la factura de energía, esto si el día de pago de la factura no es el día

viernes, si es así, la relación de la facturación se realiza el día lunes, tiempo suficiente para que las empresas emitan una orden de corte del servicio eléctrico a un usuario que ha cancelado su factura.

La forma que poseen los PAP's para relacionar la cancelación de una factura de energía es el cupón o desprendible que se encuentra en la parte inferior de la factura, éstos poseen un código de barra que registra el nombre y monto de dinero a cancelar por parte del usuario. Estos cupones son muchas veces extraviados por parte de los PAP's, y la única forma de verificar el cupón extraviado es cuando la empresa emite la orden de corte del servicio y al momento del corte el cliente muestre su factura cancelada.

Estos son algunos de los problemas que se presentan en los puntos de atención y pago y que repercuten directamente en la imagen de las empresas.

PROPUESTA

Las siguientes propuestas hacen relación a la selección, adjudicación y control de los puntos de atención y pagos, buscan una salida viable a los problemas que ellos presentan.

El sistema de selección para la administración de un PAP's debe ser más riguroso, se debe diseñar e implementar un filtro que contenga ciertos requisitos que permita de manera certera la elección de la persona más idónea para la adjudicación del punto de atención y pago, entre los requisitos básicos deben estar :

- La persona debe poseer un respaldo financiero, bien sean de tipo líquido como cuentas bancarias o de activos como casas, carros o apartamentos que soporten la pérdida de dinero por el mal manejo administrativo del PAP o hurto del mismo.

- Poseer un soporte en activo dedicados al funcionamiento del PAP, como son un local o punto de funcionamiento del mismo, dotados con las herramientas básicas de oficina, como son un computador, línea telefónica, personal profesional y de confianza como apoyo, entre otros. Todo para el correcto desempeño del punto de atención y pago.
- Tener el respaldo social del sector donde se va a ubicar el PAP, que le de la credibilidad a los habitantes de dicho sector para la cancelación de las facturas de energía en el punto de atención y pago, el respaldo social será emitido por la Junta de Acción comunal del Barrio o el Suscriptor comunitario y la firma de mínimo 10 habitantes del sector, que den buena fé de la persona que solicita la adjudicación del PAP.

Adicionalmente a estos requisitos básicos, se propone en caso de existir más de una persona interesada en la administración del punto de pago, se ponga en marcha un examen que permite elegir a la persona más idónea. Este examen o forma de selección puede ser la meritocracia, sistema utilizado por el Gobierno actual para la adjudicación de cargos públicos, otro sistema puede ser la elaboración de un proyecto de idea de negocio encaminado a resolver las necesidades que el punto de pago va a satisfacer, esto para medir el conocimiento de la persona en el negocio.

Las propuestas anteriores están encaminada a la selección de la persona que va administra el punto de atención y pago, resaltando que ella será representante directo de la imagen de la empresa y cualquier inconveniente repercutirá directamente en la proyección de la empresa.

- En lo concerniente al número de puntos de atención y pagos distribuidos en la ciudad, se observa que estos no son suficientes, si tenemos en cuenta el grueso del mercado que se esta atendiendo. Se sabe que los PAP's se localizan en los sectores subnormales y en los estratos 1 y 2 de la ciudad, observando la tabla número 2, se aprecia que sólo en sectores subnormales hay un total aproximado de 17040 familias; y un total

aproximado de 72000 familias, 26000 en estratos 1 y 46000 en estratos 2, estas cifras sólo en Cartagena.

Teniendo en cuenta el grueso del mercado que se quiere satisfacer y el número aproximado de clientes que cancelan sus factura en los 8 PAP's de Cartagena se observa, además, que estos están en capacidad ociosa y son insuficientes; la política de la empresa correspondiente a la ubicación de cada PAP se debe realizar por cada 5000 suministros o usuario, teniendo en cuenta los 8 PAP's que hay, tienen un total de 40000 usuarios atendidos en teoría por los puntos de atención y pago.

Si se observa en la tabla 7, se encuentra que el número de personas atendidas mensualmente por los 8 PAP's que existen en Cartagena, alcanzan un número de 5400 clientes atendidos, cifra que no alcanza a cubrir ni el 6% del mercado subnormal y de estratos 1 y 2, que rodean el orden de los 99000 usuarios. Si se quiere llegar a cumplir con la política de la empresa, la cual es, colocar un PAP por cada 5000 usuarios, se debe pensar en ampliar el número de los mismo, en mínimo 10 PAP's adicionales distribuidos en los sectores mencionados, alcanzando un total de 19 PAP's suficientes para atender a los 99000 usuarios que existen en la ciudad de Cartagena.

La comunicación entre las empresas y los PAP's es de vital importancia, esta debe ser constante y la información que se maneje debe ser de carácter confidencial. Los procedimientos mencionados con anterioridad, en lo concerniente a la facturación o remisión de las facturas canceladas en los puntos de pagos, que luego son enviadas al día siguiente a la empresa, se puede evitar, o por lo menos, mejorar en cuanto a tiempo se refiere, debido a que estos son víctima de continuas pérdidas.

- La propuesta implica instalar un software en cada uno de los PAP's, el cual la empresa ya posee en sus oficinas principales, éste acompañado de un lector de código de barra, se encarga de ingresar al computador del PAP la información concerniente a la persona quien cancela la factura de energía; al terminar la jornada, el operador de PAP sólo debe descargar la base de datos vía telefónica a las oficinas principales, luego, sin ningún tipo de preocupación llevar los cupones y el volante de consignación a las oficinas correspondientes, para hacer válida la transacción.

9.2 Jornadas de Atención Integral

La Jornada de Atención Integral es un mecanismo de proyección social, control de usuarios en sus hogares y aumento en el recaudo por el sistema de pagos y convenios de pago.

Para Electrocosta y Electricaribe la llamada Filosofía “borrón y cuenta nueva”, no se aplica, pues, se le esta exigiendo al cliente que debe cancelar su deuda si quiere que se le preste un buen servicio y las Jornadas de atención integral han ayudado y alentado a que muchos de sus clientes se acerquen a las oficinas y retomen antiguas deudas para ponerse al día, esto permite el aumento en la recuperación de la cartera morosa.

El dirigir personal de todas las áreas de la empresa (cuadrillas de corte y reconexión, sicólogas, trabajadoras sociales, gestores comerciales, entre otros) permite que, durante los cuatro días que dura cada jornada, exista un acercamiento con la población a los sectores donde se aplican las jornadas; El escuchar quejas, sugerencias y entablar acuerdos entre clientes morosos y la empresa establece vínculos de pertenencia con la empresa, aunque los resultados son a largo plazo. (Ver grafica 13)

PROPUESTA

Las Jornadas de Atención Integral son campañas que se deben realizar con más frecuencia, haciendo énfasis, en los sectores en los cuales se quiere influenciar, esta estrategia es una de las mejores planteadas en el Plan Estratégico de Electrocosta y Electricaribe, pues, combina desde la atención al cliente hasta el acercamiento entre personas con alto índice de deudas.

Además, los costos de desplazamiento del equipo de trabajo hasta los lugares y la publicidad impartida, son relativamente bajos comparados con el impacto que la empresa proyecta en dicha estrategia.

9.3 Educación al Cliente

Las jornadas de educación al cliente rinde sus frutos de manera lenta, pero sí arrojan muy buenos resultados beneficiosos tanto para la empresa como para la comunidad; Electrocosta y Electricaribe realizan muchas jornadas de capacitación dirigidas a los clientes explicándoles diferentes temas entre los cuales tenemos: cómo funciona la empresa (misión y visión), cómo distribuyen la energía, cómo se lee un medidor, cómo se lee un recibo de energía y muchos factores que tengan que ver con la empresa. Esto enseña y demuestra, que la labor que la empresa realiza no es nada fácil; el trabajar con niños de la zona proyecta en el adulto el interés de la empresa por la comunidad. (ver imagen 3 y 4)

La estrategia Educación al Cliente, a la vez, comunica a los usuarios cuáles son los diferentes eventos y programas que son realizados por las empresas como: Juancho Voltio, Noche de Luces, Gozón de la Energía, entre otros. Este tipo de estrategias son realmente positivas, aunque son de tipo completamente social, permiten limar las asperezas que existe entre la empresa y los clientes de los sectores subnormales y de estratos 1 y 2, que muchas veces ven a la organización como empresas que abusan de sus clientes por ser las únicas que prestan el servicio de suministro de energía.

El impacto de las jornadas de educación al cliente no buscan el aumento en el recaudo y no poseen indicadores que demuestren un cambio directo en la actitud del cliente hacia la empresa, pero, a largo plazo crea una cultura de aceptación y disminuye el resentimiento en las poblaciones más afectadas por el desempleo, el abandono social y gubernamental en cual están sumidas.



Imagen 7. Taller con los niños del barrio el Pozón

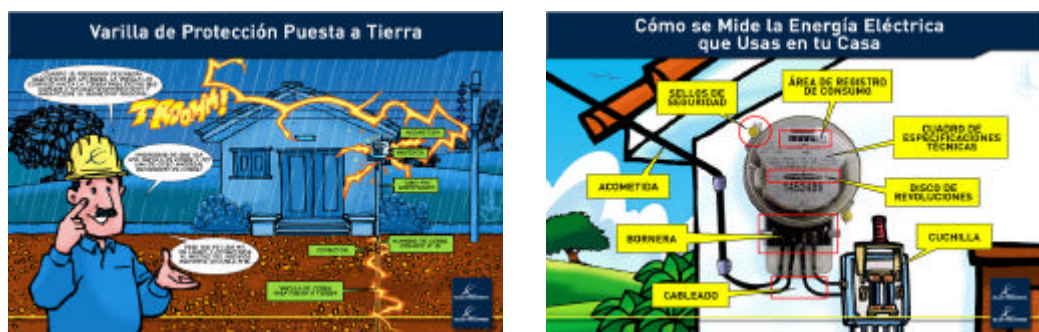


Imagen 8. Talleres ilustrativos de prevención y formación

PROPUESTAS

Como se hizo referencia anteriormente, la educación al cliente no es una estrategia de aumento en el recaudo sino de proyección y preocupación de la empresa hacia los sectores menos favorecidos, siendo consecuentes con esto se propone:

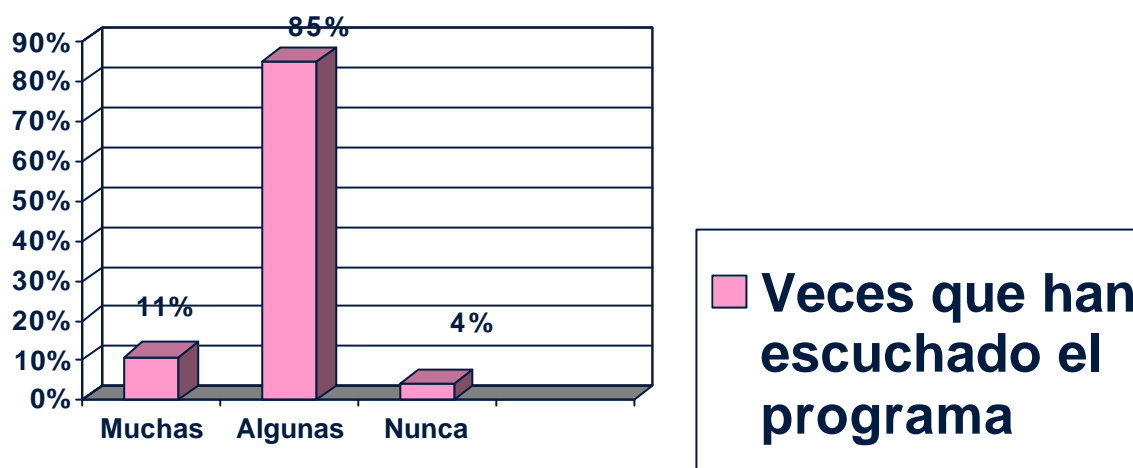
- Los talleres deben segmentarse de acuerdo al tema que se va a trabajar por parte del equipo de orientadores y capacitadores. Si los involucrados en el tema son niños, madres cabezas de hogar o padres de familia garantizar la participación masiva de cada uno de ellos en los talleres.
- Involucrar la participación de personas reconocidas del sector, como los presidentes de las Juntas de Acción Comunal, los grupos juveniles, los párrocos de iglesias, lideres comunitarios, entre otros. Esto es muy importante porque estas personas motivan la participación masiva por parte de los habitantes del sector.

9.4 Juancho Voltio

Es una estrategia de tipo radial que tiene una inversión aproximada de 6.500.000 por emisión mensual sólo en Cartagena, en las diferentes emisoras de la ciudad. Al igual que la estrategia de Educación al Cliente y las Jornadas de Atención Integral busca en los radio escuchas, el uso racional de la energía, educando al cliente y culturizándolo.

El impacto de esta estrategia es a largo plazo y los resultados son intangibles por tanto la empresa no maneja indicadores que permitan establecer el rendimiento de la estrategia, sólo se logra a través de encuestas de emisión o rating.

En la encuesta realizada por el grupo investigador, en la pregunta numero 9 que hace referencia al nivel de audiencia del programa, encontró resultados adversos a los obtenidos por Electrocosta y Electricaribe en una encuesta realizada por las empresas en junio y julio de 2003 en el departamento de Bolívar. (ver gráfica 14)



Grafica 14. Resultados de encuesta realizada por Electrocosta y Electricaribe midiendo el nivel de audiencia de “Juancho Voltio” en Bolívar.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron diferentes y son sólo aplicables a los sectores subnormales de la ciudad de Cartagena. (Ver gráfica 10).

Dichos resultados, son debido a los horarios y las emisoras en que se emite el programa “Juancho Voltio” estos son:

Emisora Radio Reloj 7:00 AM de lunes a jueves, 8:30 AM de miércoles a viernes, 6:45 AM los martes, 6:55 AM los lunes, miércoles y viernes.

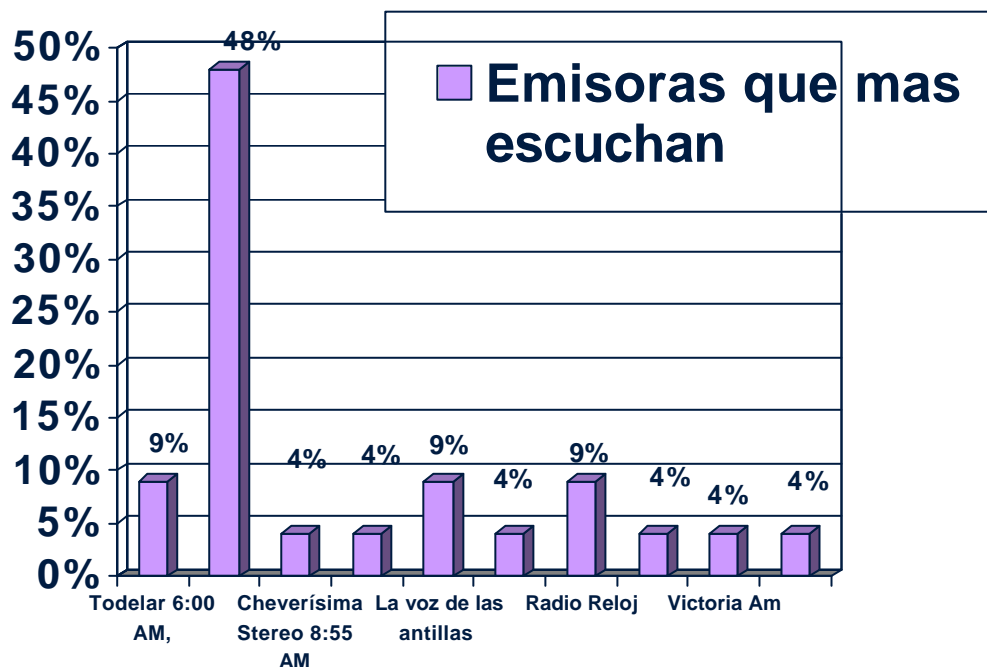
Emisora RCN Cartagena 6:45 AM martes

Emisora RCN la Cariñosa 6:55 AM lunes, miércoles y viernes

PROPUESTA

Si lo que se desea con esta estrategia es que el mayor número de personas posible escuche el programa de “Juancho Voltio”, lo correcto es utilizar las emisoras con un alto índice de audiencia y pautando en franjas donde lo escuchen el mayor número de personas posibles, además, las emisoras deben ser de tipo popular como Tropicana estereo, Olímpica estereo, las cuales, lideran los índices de sintonía de la Zona, según la encuesta realizada por la empresa. (Ver grafica 15),

Para complementar la propuesta anterior, seria bueno utilizar a su vez, personajes de la farándula criolla y del medio, como José Manuel Pinzón que de una manera divertida comunique el mensaje que se desea dar a los usuarios.



Grafica 15. Nivel de audiencia para las emisoras en Bolívar

9.5 Noche de Luces

Es una estrategia de tipo netamente social y de proyección de imagen de la empresa, esta estrategia es efectiva y de doble vía, porque reconoce el compromiso que tiene el cliente con la empresa y la empresa con el cliente.

Esta actividad es un regalo que la empresa da a sus clientes y no refleja directamente un aumento en el recaudo sino, en el nivel de posicionamiento de la empresa en la mente del público y de toda una población.



Imagen 9. Noche de luces en Soledad-Atlántico

Noches de luces es una actividad que se le brinda a toda la población de un sector elegido, que hayan tenido resultados positivos en el comportamiento del recaudo con la empresa. La población que tenga el porcentaje de recaudo más alto gana la realización de ésta actividad, que se lleva a cabo para fines de año en conmemoración de las fiestas navideñas.

En diciembre del año 2003, dieron resultados positivos en el departamento de Bolívar la población de Turbaco con un porcentaje del 93% en el recaudo; y la empresa Electrocosta decidió realizar esta actividad por primera vez para así brindarles una fantasía a sus clientes para demostrarle a la población que hay que convertir la energía en alegría.

PROPUESTA

La constante de las empresas Electrocosta y Electricaribe es reconocer y proyectar su nueva imagen y el trabajo social que están realizando, este tipo de actividad como Noche de Luces, incentivan a los clientes a continuar cancelando las facturas de manera puntual son más eficientes que cualquier tipo de publicidad de tipo radial, pues, el impacto visual y el mensaje que se quiere llevar al cliente va directamente al conciente de la persona.

La propuesta es realizar por lo menos 2 veces al año este tipo de actividad, los meses más apropiado son: finales de junio y finales de diciembre aprovechando la época de vacaciones. Adicionalmente la actividad debe estar acompañada de publicidad en medios masivos como radio, televisión y noticieros locales, a la vez, en el periódico local, para que exista una participación masiva de personas de diferentes sectores.

9.6 Gozón de la Energía

Esta fue una estrategia de tipo social y con un alto componente comercial, que tubo como propósito mover la cartera morosa de la empresa, esta actividad como fue diseñada poseía un fuerte potencial tanto comercial, como de proyección de imagen institucional, pero no se supo aprovechar al máximo por problemas de comunicación; las fiestas novembrinas fueron la coyuntura perfecta para la realización de dicha actividad.

El acompañamiento del evento con las reinas populares, grupos folklóricos y grupos de champeta, fue la ocasión perfecta para llenar el estadio Once Noviembre lugar donde se realizó el evento con los clientes de Electrocosta.

El problema en este evento fue la falta de comunicación, en todos los medios locales. Así se habría garantizado el éxito de este evento.

PROPUESTA

Como se menciona anteriormente, este evento tiene un gran potencial de tipo económico y social y que, además, involucra directamente el área comercial de la empresa, pues, en él se realizan un sin número de convenios de pago que reducen enormemente la cartera morosa de muchos clientes. Las propuestas son:

- Realizar el evento nuevamente y en la misma fecha, aprovechando las fiestas novembrinas en Cartagena, haciendo de esta actividad una costumbre para el pueblo cartagenero, como son las actividades realizadas por otras empresas por ejemplo el Festival de la Cerveza, por mencionar alguna.
- La comunicación y la publicidad para este tipo de eventos juega un papel importantísimo, se debe implicar todos los medios publicitarios posibles como la televisión local, la radio, entre otros.

9.7 Electripuntos

Electripuntos es una estrategia que incentiva el pago oportuno de las facturas de energía y premian la fidelidad de los clientes, logrando establecer un hábito en el pago anticipado del servicio, impulsando al mismo con la obtención de puntos en los pagos mensuales.

En Bolívar los Electripuntos entregaron 466 premios entre los cuales se encuentran 420 mercados, 15 televisores, una motocicleta, y 30 abanicos. Adicionalmente se entregaron 358 boletos para la premier de la película Matriz, a si mismo, se entregaron en Cartagena 81 boletas para el partido de la eliminatorias al mundial, entre Colombia y Brasil, en Barranquilla el pasado 7 de septiembre.

En la Costa Atlántica, electripuntos entregó más de 3000 premios, esta campaña de estímulo al pago oportuno de los clientes demandó una inversión superior a los \$ 600 millones de pesos. Obteniendo resultados aceptables para la empresa.

El diseño de la estrategia y la aplicación de la misma está bien concebida, el problema radica en que simplemente las personas no se enteran de quienes son los ganadores de los premios entregados por la acumulación de dichos puntos. El sorteo de premios como carro, casas, abanicos, motocicletas, entre otros, debe hacerse de manera pública utilizando los medios masivos de comunicación como los canales regionales, las emisoras y los periódicos.

PROPUESTA

Una vez más, el problema del buen desempeño de la estrategia no esta en la estrategia misma, sino, en la comunicación de las actividades o eventos que las empresas realizan. La propuesta en este caso para el eficiente desempeño

de la misma es la comunicación, hacerle llegar a todos los usuarios de Electrocosta y Electricaribe el mensaje que las empresas desean comunicar.

9.8 OT / 24 HORAS

OT/24 Horas es un Servicio que ofrece La Empresa para la solución rápida y oportuna de PQR (petición, quejas y reclamos), el número de llamadas al día que se reciben es muy alto, alrededor de 1200, la solución no radica en colocar una línea para recibir peticiones, quejas y reclamos cuando solo el 10% de estas llamadas se hacen efectivas de manera rápida y oportuna como lo plantea el servicio.

PROPUESTA

Los tiempos de atención y respuestas al servicio son primordiales en la estrategia de OT/24 Horas, los tiempos críticos para ciertas actividades deben mejorarse Ej.: si una persona llama quejándose porque ella cancela la factura de energía a tiempo y como no estaba en su hogar al momento de que se hizo efectivo el corte, entonces la dejaron sin fluido eléctrico y desea que se lo reconecten. Este reclamo se hace a través de la línea gratuita 115 que es el número asignado a la OT, para que se haga efectiva la orden de reconexión, pasa un día completo y hasta 2 días para que le reconecten la energía obligando muchas veces a que se busque por parte del cliente afectado un tercero que realice la conexión.

La propuesta es disminuir los tiempos de servicio y difundir por medios de comunicación el número al cual la persona debe comunicarse en caso de un PQR.

Como se pudo observar la mayoría de las estrategias planteadas por Electrocosta y Electricaribe en el Plan Estratégico 2003-2007 están bien encaminadas y enfocadas, sólo que, el esfuerzo por el éxito de las estrategias es coyuntural, quedándose las mismas enmarcadas en una actividad y que esta de buenos resultados, olvidando la trascendencia de cada una de las actividades en el alcance de los logros y los objetivos a largo plazo.

La mayoría de las falencias de los eventos más que todo está en la comunicación, no se aprovechan los medios de difusión, eventos como el **Gozón de la energía** han debido ser un éxito, actividad en la que se invirtieron \$20'000,000 millones de peso y solo se recaudaron \$67'000,000 millones de pesos, donde la meta estipulada era de \$200'000,000 millones de pesos deja mucho que desear en cuanto a la organización y emisión del evento.⁶

La vinculación de toda la pirámide organizacional en todas las actividades, estrategias, proyecto, etc. es algo primordial, si se desea alcanzar las metas que se establecieron en el "Plan Estratégico de Servicio al cliente 2003-2007", esto sólo se logra resolviendo algunos vacíos regúlatenos que se presentan en la organización y que se pueden remediar a mediano y corto plazo.

9.9 Vacíos Regúlatenos.

Estos llamados vacíos regúlatenos son simples procedimientos o conductos regulares que facilitan la toma de decisiones, estos algunas veces se convierten en obstáculo que evitan el buen desempeño de actividades y ponen en riesgo el alcance de los objetivos.

Son evidentes algunos problemas que pudimos identificar en las empresas Electrocosta y Electricaribe entre los cuales se encuentran los siguientes:

⁶ Cifras suministradas por la sección clientes de Electrocosta

- Electrocosta y Electricaribe poseen empresas contratista que se encargan de la parte de mantenimiento de las líneas, conexiones eléctricas, lectura y corte de energía, instalación y mantenimiento a medidores y otro tipo de actividades; estas empresas ganan por orden de servicio es decir “ganan por lo que hacen”, si ellos reciben una orden de corte simplemente van y realizan el corte, en ese momento existe siempre un conflicto entre el operario que va a hacer efectiva la orden de suspensión del servicio y el usuario, además los operarios que contratan dichas empresas contratistas son muchas veces de menor educación que el cliente, situación que agrava el conflicto. Esa mala imagen no se la gana la empresa contratista sino Electrocosta y Electricaribe, además a ellos se les paga por cortar el fluido eléctrico o hacer efectiva la orden de servicio.

Este procedimiento se debe corregir, porque, mientras las empresas ganan dinero por suministrar y recaudar la energía que consumen sus clientes, los contratistas ganan por hacer efectiva las ordenes de servicio.

- En Electrocosta y Electricaribe existen dos tipos de empleados unos regidos por convención y empleados contratados por términos definidos. Esta situación presenta molestias en el interior de la empresa, pues mientras que los empleados convenciónados ven en la ley un soporte para hacer sólo el mínimo exigido por la organización, los empleados por contratos a términos definidos se esfuerzan para que una vez acabado el contrato se les vuelvan a renovar y no ser los próximos desempleados del país.

Aunque este conflicto se esta superando, en las Empresas a un existen roces entre unos y otros, en esta parte, interviene mucho el sindicato que esta atento a cualquier acción que tome la empresa sobre empleados convenciónados.

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, fue necesario emitir un concepto que ampliara y a la vez nos permitiera comprender el porque de los resultados insatisfactorios en la aplicación de las estrategias por parte de las empresas, sin caer en el problema de la subjetividad; seguido de estos se debe emitir una evaluación cuantificable, que nos permita calificar de manera objetiva dichos resultados.

La presencia de Electrocosta y Electricaribe en las zonas denominadas Subnormales, se puede medir de manera cuantitativa, teniendo en cuenta diferentes factores como:

1. El número de Puntos de Atención y Pagos, no son suficientes para el mercado que se quiere atender, como se justificó en la propuesta dos para los PAP's.
2. Las Jornadas de atención integral deben intensificarse, debido a que éstas dan buenos resultados a corto y mediano plazo, además los costos de la implementación de las JAI no son elevados.
3. Los talleres de educación al cliente, deben aumentar la frecuencia y el número de personas que participan en ellos, aplicando las propuestas que se formularon en capítulo 9.3.

Acompañado de estos factores encontramos, adicionalmente las visitas que realizan las Gestoras Comerciales a los sectores subnormales y de estratos 1 y 2 de Cartagena, se manifiesta en el plan estratégico de servicio al cliente implementado por las empresas, el aumento gradual de la presencia de las organizaciones en dichos sectores, por tanto, la presencia en los sectores en que se quiere inferir alcanza un 60% de la cobertura total, haciendo los esfuerzos hechos por la empresa insuficientes para la obtención de los resultados que la empresa en sus políticas desea lograr.

Dentro de la investigación que se llevo a cabo, la justificación que se planteo para la misma, fue el conflicto que a principios del año 2003 existía entre Clientes - Empresas, y que se expusieron en el texto (Ver página 15). Existiendo así una proyección negativa de la imagen organizacional, para estas empresas.

Desde Enero del 2003, fecha en que se instauró la implementación de las estrategias de servicio al cliente, las empresas Electrocosta y Electricaribe, no han hecho más que sumar esfuerzos para limar las asperezas entre ellos y sus clientes, fe de ello es que, la mayoría de las estrategias buscan un acercamiento a los sectores subnormales y de estratos 1 y 2.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el grupo investigador en las preguntas 6, 7 y 9 (Ver páginas 48, 49 y 51), dan pie, para emitir una evaluación objetiva acerca de la proyección de la empresa; la imagen de la empresa a cambiado positivamente, esto se debe a las estrategias que se han planteado, al seguimiento y presencia de la organización en los sectores menos carecidos y a la constante supervisión de los entes gubernamentales, para que los derechos de las personas de escasos recursos no se atropellen; alcanzando un porcentaje del 31% de buena imagen y proyección de la organización, sobre el 17% obtenido en la encuesta realizada por Electrocosta a finales del 2002.

La eficiencia operativa de las organizaciones, dirigidas al aumento en el recaudo de los sectores subnormales y de difícil gestión son satisfactorias, como se puede observar en la gráfica número 11 (Ver página 65), alcanzando un 81.13% en el recaudo en septiembre de 2003, superando en 8.15 al mes del año anterior, que alcanzó un promedio del 72.98%, por tal motivo la eficiencia operativa de la organización es satisfactoria para el año 2003, tomando como referencia el año anterior, pero no, si se tiene en cuenta que la política para finales del 2003 era alcanzar un total de la puesta al cobro del 84%.

Las empresas Electrocosta y Electricaribe por su naturaleza de empresa de servicios públicos, se le exige la reglamentación de un programa comercial y financiero a corto, mediano y largo plazo; dentro de sus programas se encontraron fallas de tipo estructural, en cuanto a las estrategias de culturización del cliente se refiere, y es la no-utilización de indicadores que permitan a la organización establecer sí, dichas estrategias dan buenos resultados, bajo el supuesto, de que, ellas son de tipo educativo y los resultados son intangibles y por tanto no se pueden medir.

Proponemos entonces la utilización de indicadores, para medir la eficiencia de los programas educativos implantados por las empresas, haciendo un seguimiento riguroso a las personas que participan en las Jornadas de Atención Integral, talleres de educación al cliente y el programa radial Juancho Voltio.

10. CONCLUSIÓN

A pesar de las dificultades en las que se encuentra el sector eléctrico y los constantes conflictos con sus clientes y a los cuales se les ha dado tanto publicidad, las empresas **ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P.** no son empresas en vías de extinción, por el contrario, todo el grupo accionario, el gobierno y empleados buscan soluciones que los ayude a salir de la situación en la que se encuentran inmersos, dando ejemplo que son compañías que pueden cambiar para competir en la evolutiva economía mundial.

Se ha aprendido que una reputación envidiable, controles financieros y un balance general sin duda ya no garantizan la supervivencia de ninguna compañía en el mercado. Para sobrevivir en el mundo moderno se requiere un vigoroso liderazgo, una intensa concentración en los clientes y en sus necesidades y superiores diseños y ejecución de procesos. Las estrategias de mercadeo y marketing son sólo un eslabón muy importante en la cadena de la administración que soportan el gran peso de la atención y satisfacción del cliente, filosofía que hoy en día cobra más adeptos en el mundo empresarial.

Las empresas **ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P.** son conscientes de ello y no se quedan atrás, por eso abordan de manera armónica todo lo concerniente con el concepto de "Marketing Estratégico", este concepto es todavía para el mercado colombiano una actividad nueva y oxigenante para los clientes. El mundo de la globalización esta cediendo campo, la introducción de poderosas tecnologías y a nuevas filosofías e indudablemente, a un cambio inexplotable donde los que asuman los riesgos serán los vencedores o grandes perdedores.

La satisfacción al cliente es la filosofía y el deber ser del servicio al cliente y más cuando se habla de una empresa prestadora de servicios públicos como

Electrocosta y Electricaribe, todos sus empleados deben pensar en esa filosofía y que todas sus acciones sean consecuentes con ella, si se desea llegar a alcanzar los logros trazados.

Las estrategias para el aumento en el recaudo en los sectores subnormales y de estratos 1 y 2 (Puntos De Atención Y Pago PAP´S, Jornada De Atención Integral, Educación Al Cliente, Electripuntos, Noches De Luces, Gozon de la energía y OT /24 Horas) son el resultado del trabajo integral en equipo del personal de Las Empresas.

Se observó en la investigación, que los problemas que afectan a las empresas con sus clientes y que repercuten directamente en los bajos niveles de recaudos de los sectores analizados, son de dos tipos: el primero es la pobreza en que están sumidos algunos de los sectores atendidos por las empresas, resultado del abandono gubernamental, el desplazamiento forzado por el conflicto armado, la falta de empleo y otra serie de situaciones que día a día se han vuelto común en nuestra sociedad, que son situaciones del país y que son ajenas a las políticas de las empresas.

El segundo es la barrera que existe entre la empresa y los usuarios de los sectores subnormales y de estratos 1 y 2, que ven en Electrocosta y Electricaribe empresas que abusan de su condición de “monopolio” en el suministro de energía en la Costa, desarrollando así, una cultura de no-pago de las facturas de energía. Adicionalmente, la herencia de corrupción y mala imagen dejada por las antiguas empresas Electrificadora de Bolívar y del Atlántico, fantasma que seguirá agobiando el óptimo desempeño de las nuevas empresas.

Por lo tanto, el trabajo de la pirámide organizacional de Electrocosta y Electricaribe debe ser de manera integral, efectiva y eficiente tanto al interior de la organización, como a sus clientes, creando planes como los estipulados en su “Plan estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007” , y manteniendo un

control constante de los mismo, no olvidando una herramienta tan importante como la comunicación, sabiendo que el marketing y el mercadeo son en gran parte comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

William Stanton; Fundamentos de Marketing McGraw-Hill 1999

William J, Stanton - Michael J, Etzel - Bruce S, Walker. Fundamentos de Marketing, 10ª. Edición, México 1980.

STANTON, W.J. Fundamentos de Marketing, Novena edición, McGraw- Hill, 1992

ALFARO RIUS, M: "Marketing relacional. La gestión de los clientes", Diciembre 1995

Plan Nacional De Desarrollo, Diario Oficial. Año Cxxxix. N. 45231. 27, Junio, 2003. Pág.19

Plan Nacional De Desarrollo, Diario Oficial 45.410 De 23 De Diciembre De 2003, Decreto 3735

Plan Estratégico de Servicio al Cliente 2003-2007, ELECTRICARIBE S.A. E.S.P Y ELECTROCOSTA S.A. E.S.P

5. ¿En que sitio o lugar cancela Ud. el servicio de energía?

- A) Bancos B) Puntos de Pagos
C) Supermercados D) Otros

6. ¿Cómo le parece el suministro de energía en los últimos tres meses?

- A) Muy Bueno B) Bueno C) Regular D) Malo

7. ¿Cómo le parece la atención de los PQR (Peticiónes, Quejas, Reclamos) por parte del servicio de la empresa de energía. ?

- A) Muy Bueno B) Bueno C) Regular D) Malo

8. ¿Califique de 1 a 10 en orden de importancia las siguientes necesidades?

- A) Diversión B) Alimentación C) Educación
D) Agua E) Energía F) Gas
G) Teléfono H) TV Cable I) Ropa J) seguridad

9. ¿Ha escuchado la emisión radial “JUANCHO VOLTIO”? SI () NO ()

¿En que emisora?. _____

Mes cobrado	Consecutivo	NIC totalizador (es) 4328553
-------------	-------------	---------------------------------

CUENTA DE COBRO

Por la cancelación del suministro de energía en el medidor totalizador de nuestro barrio.
Resolución CREG 120-01

Usuario: _____

Dirección: _____

Censo de carga: Rango: _____ De _____ a _____ Kitovatios hora mensuales

GRACIAS POR TU PAGO
Recuerda que si alguna no paga el barrio se apaga.
Cumplamos para que nuestro barrio pueda disfrutar de la energía.

Ten en cuenta: En cualquier momento te pueden suspender el suministro si tienes deuda pendiente

Valor a pagar del mes: \$ _____

Paga antes del _____ / _____ /04

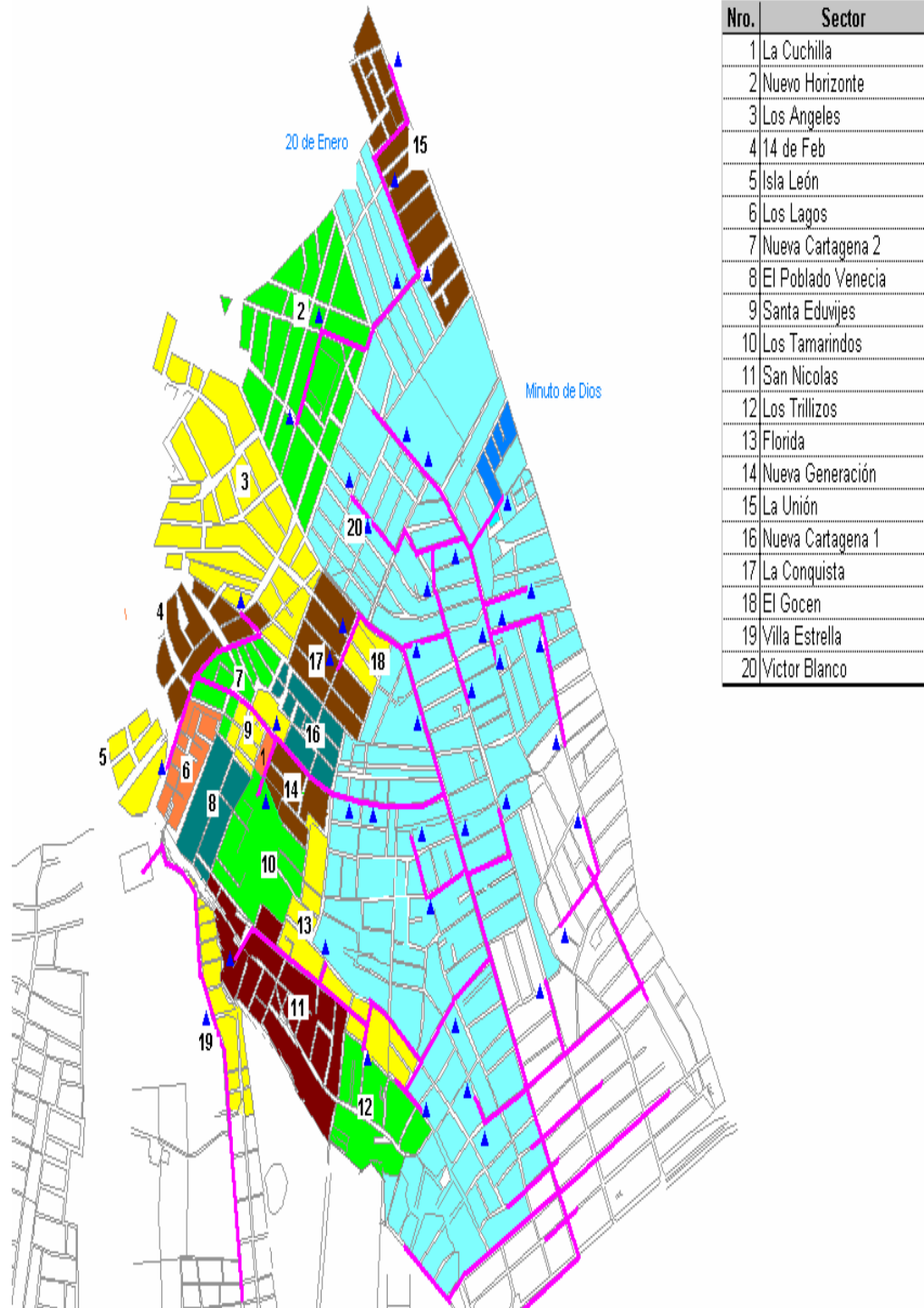
Deuda pendiente: \$ _____

Planilla de Pagos Pago Parcial 1	Planilla de Pagos Pago Parcial 2	Planilla de Pagos Pago Parcial 3	Planilla de Pagos Pago Parcial 4
\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

UNICO PUNTO AUTORIZADO DE PAGO:	PUNTO DE ATENCION Y PAGO WHAILER HERRÓ
------------------------------------------------	--------------------------------------------------

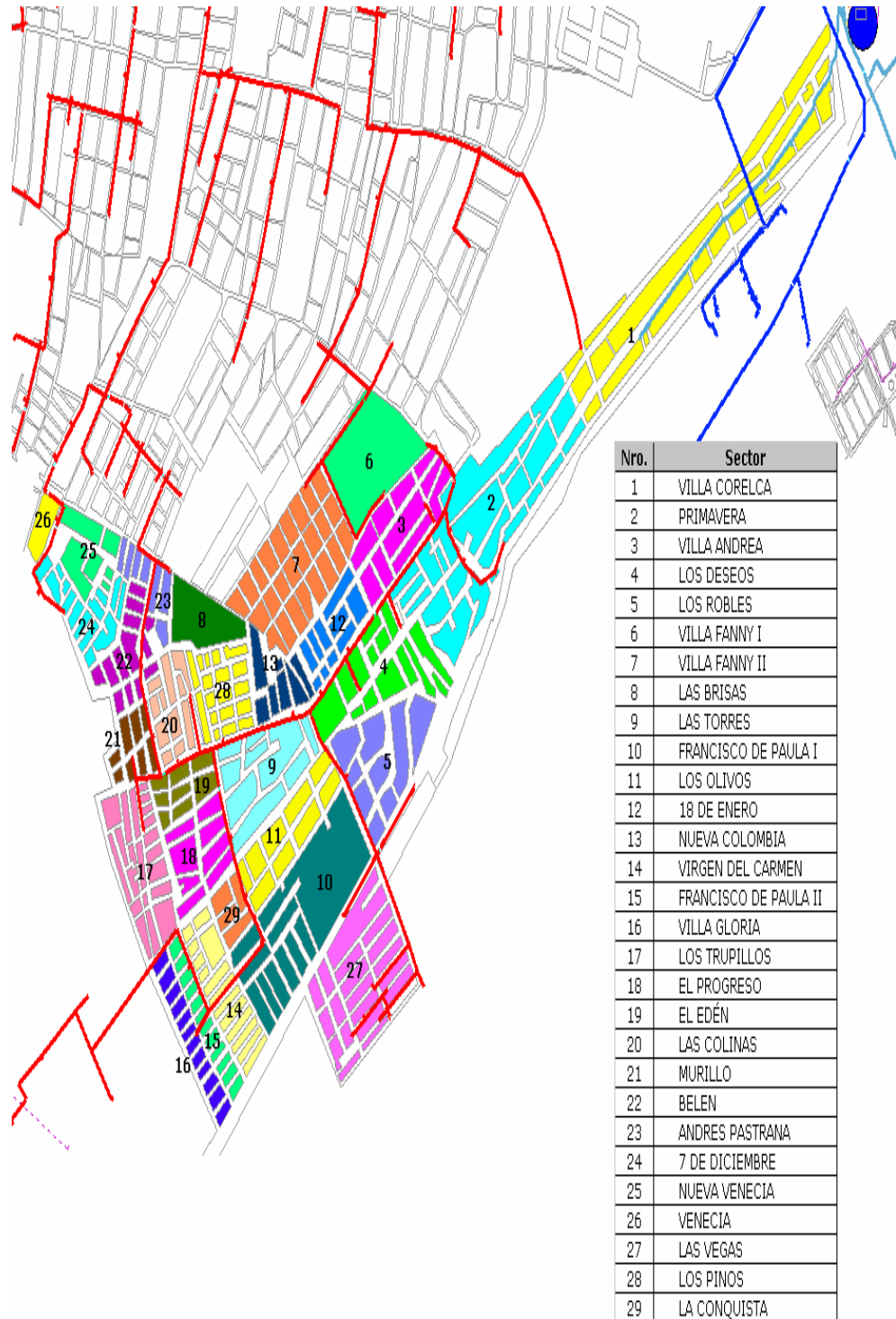
Anexos 1. Formato para el cobro de la energía para los sectores subnormales.

Delimitación El Pozón.



Anexos 2. Sectores subnormales en el Pozón

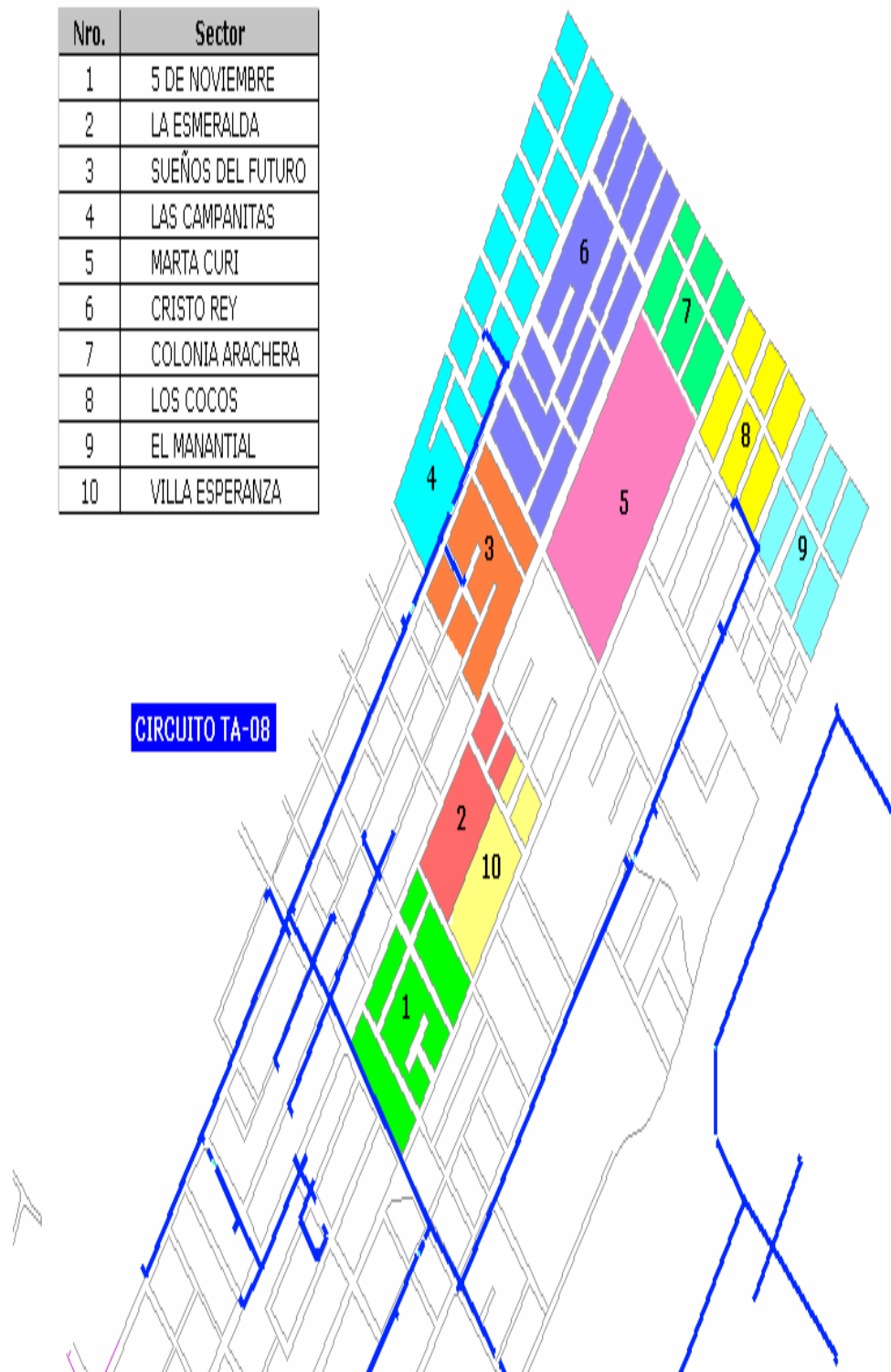
Delimitación Nelson Mándela



Anexos 3. Sectores subnormales Nelson Mándela

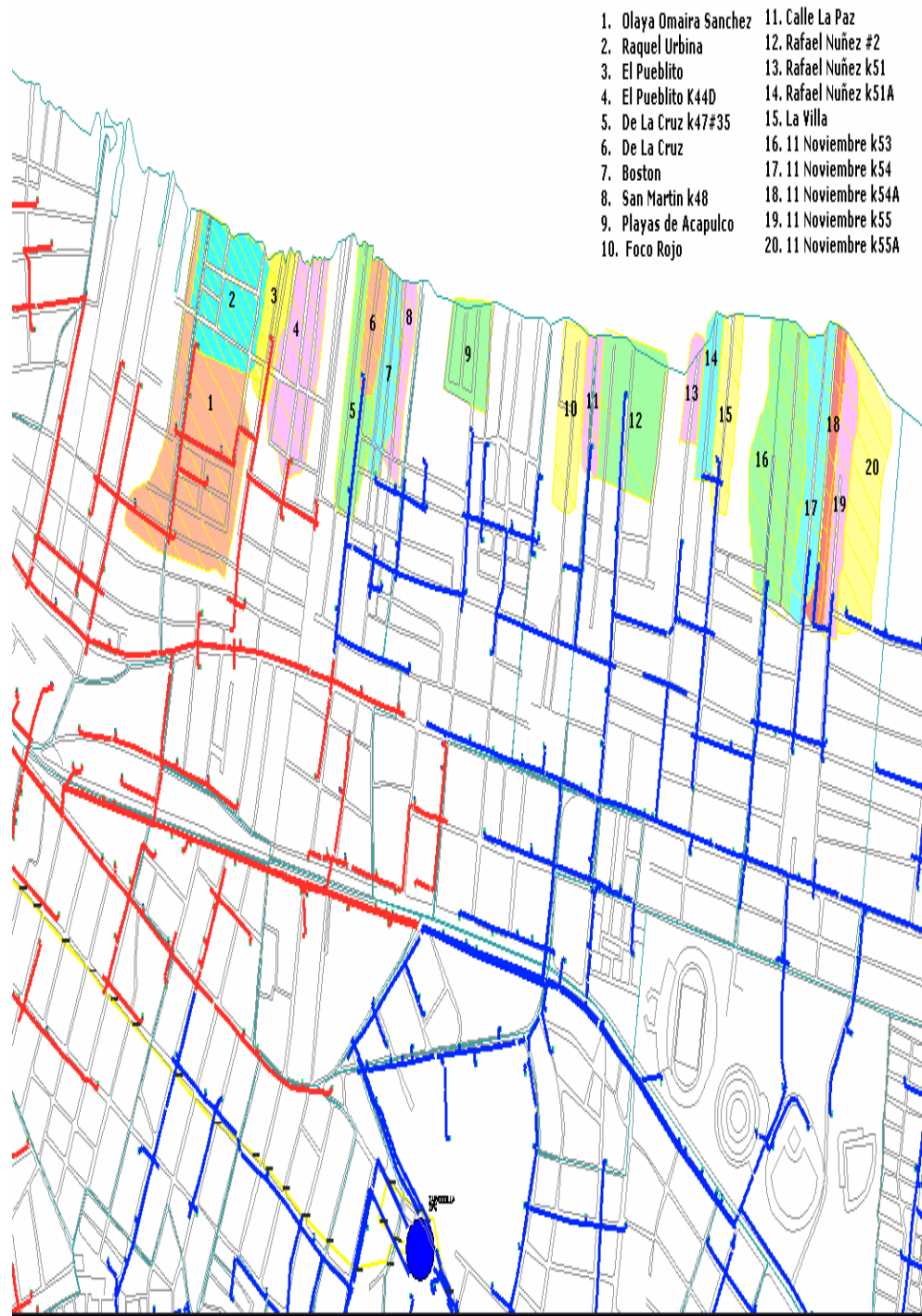
Delimitación San José de los Campanos

Nro.	Sector
1	5 DE NOVIEMBRE
2	LA ESMERALDA
3	SUEÑOS DEL FUTURO
4	LAS CAMPANITAS
5	MARTA CURI
6	CRISTO REY
7	COLONIA ARACHERA
8	LOS COCOS
9	EL MANANTIAL
10	VILLA ESPERANZA



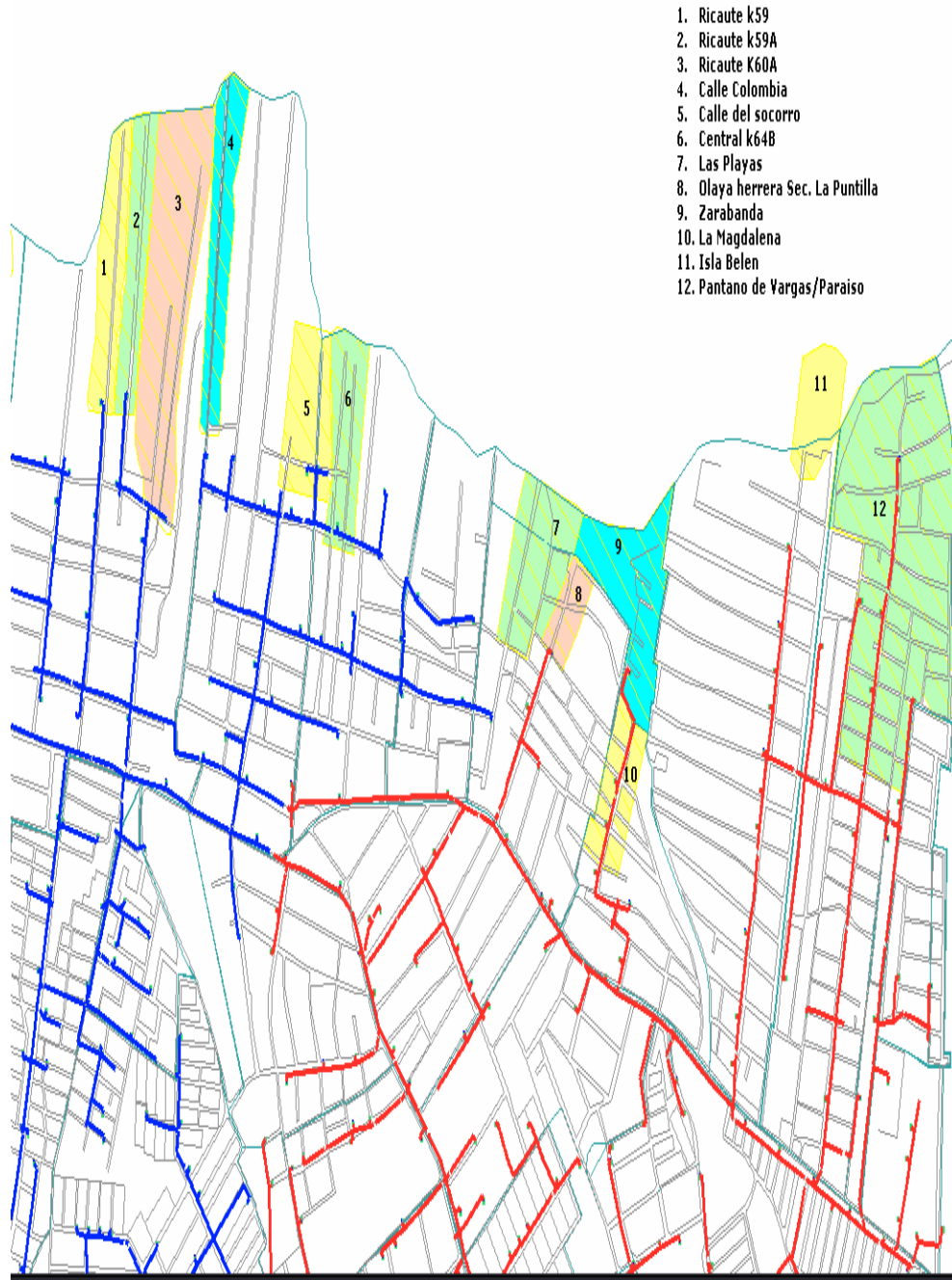
Anexos 4. Sectores subnormales san José de los Campanos

Delimitación Ciénega de la Virgen Sector Uno



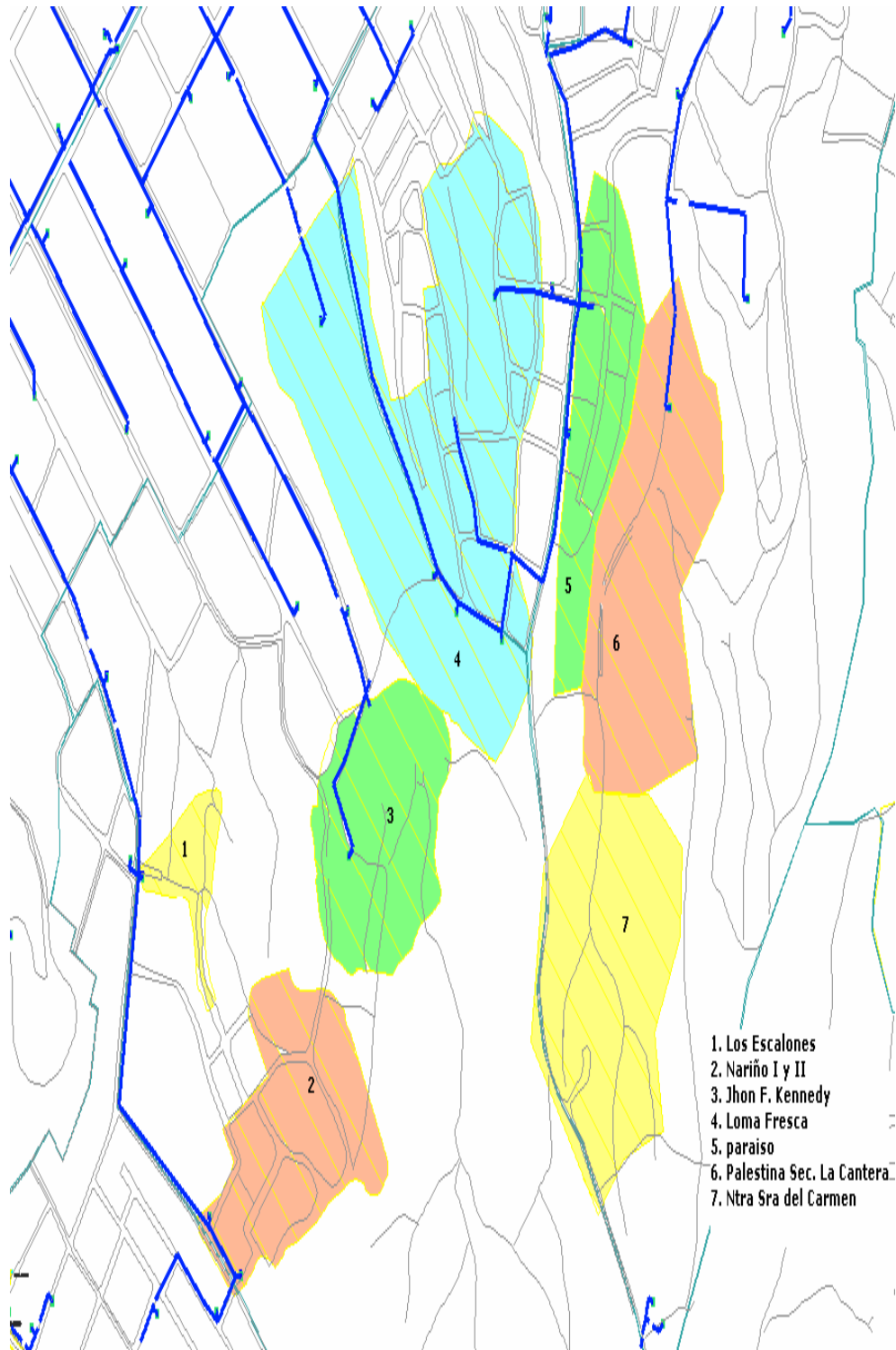
Anexos 5. Sectores subnormales Ciénega de la Virgen

Delimitación Ciénaga de la Virgen Sector Dos



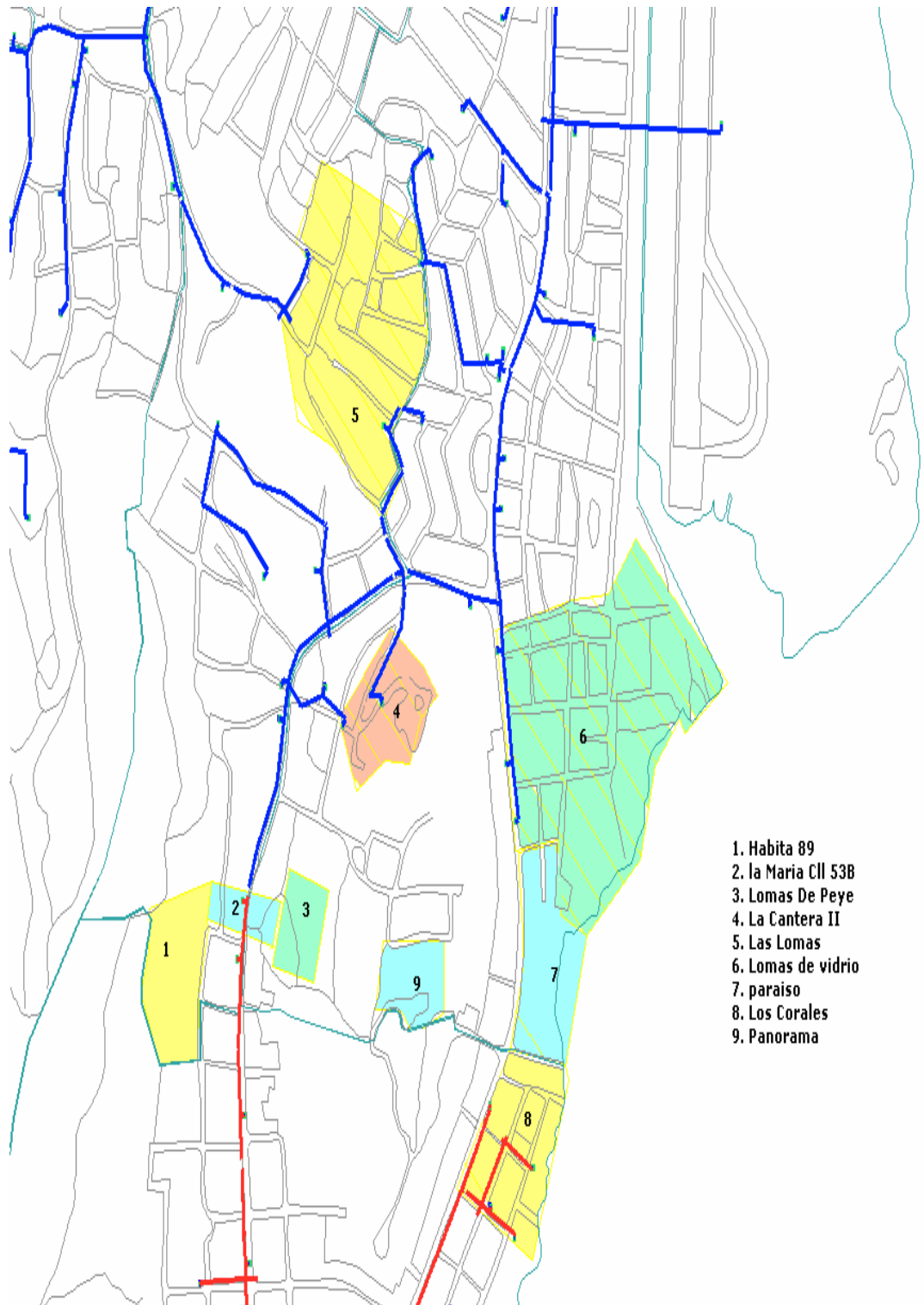
Anexos 6. Sectores subnormales Ciénega de la Virgen

Delimitación Faldas de la Popa



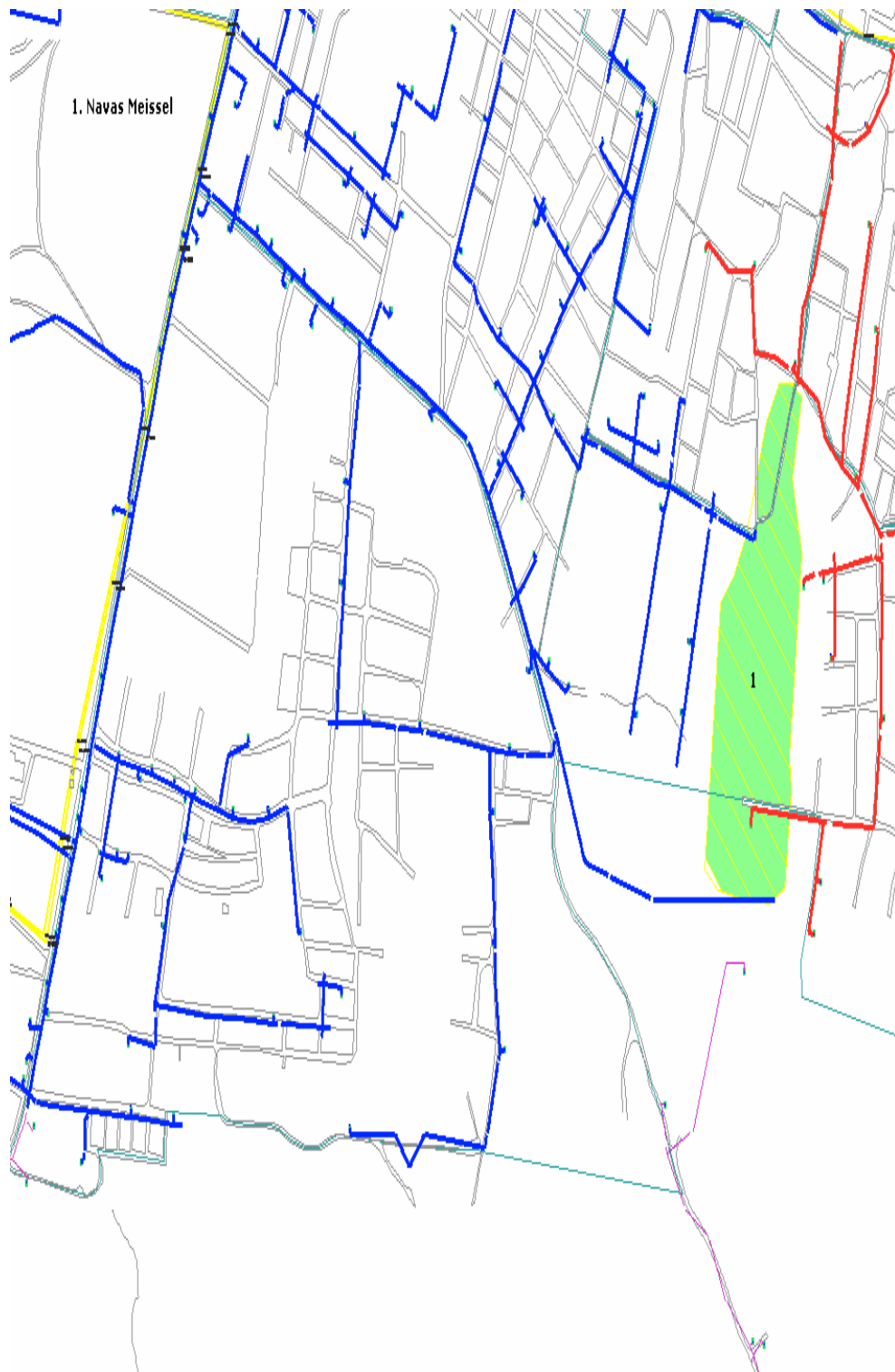
Anexos 7. Sectores subnormales Faldas de la Popa

Delimitación San Francisco



Anexos 8. Sectores subnormales San Francisco

Delimitación San Francisco



Anexos 9. Sectores subnormales San Francisco