

Especialización en Mercadeo

Nombre: Sara M. Zamora Cuellar

F I C H A T É C N I C A

TÍTULO : **POLITICAS COMERCIALES INCONCLUSAS**
ESPECIALIZACIÓN :MERCADERO
PROMOCIÓN :29
PALABRAS CLAVES :*Políticas, promociones, tarifas, gestión, procesos, metas, pronóstico, quejas, asesores comerciales, centro de atención, telecomunicaciones, línea ilimitada, banda ancha.*

TEMAS CUBIERTOS :PROMOCIÓN Y POLITICAS COMERCIALES.

RESUMEN DEL CASO :La empresa TELCO de la ciudad de Cali es una empresa que brinda soluciones de telecomunicaciones a la ciudad, en servicios de telefonía, Internet y televisión. Actualmente cuenta con gran cantidad de clientes activos y prospectos, es por esto que mensualmente presentan promociones atractivas para los usuarios con el fin de cumplir las metas establecidas comercialmente en los diferentes canales de venta, entre ellos se encuentran: telemarketing, asesores externos norte - sur y centros de atención.

El día 29 de Agosto del 2013 los coordinadores de dichos canales se reúnen para conocer las políticas comerciales del mes de septiembre, reunión que cambia entorno a las políticas del mes de julio y agosto que se llevaron a cabo, teniendo como conclusión que todos los canales de ventas hicieron cumplir e interpretaron las políticas de distintas formas, llevando esto a una confusión para el cliente que adquiere los servicios y diferente cobro en la primer factura ¿Qué puede afectar unas políticas comerciales inconclusas?



Especialización en Mercadeo

POLITICAS COMERCIALES INCONCLUSAS¹

La empresa TELCO es una empresa caleña, inaugurada en el año de 1989 por el señor JUAN ANTONIO SÁNCHEZ quien invirtió su juventud para crear una empresa que brindara servicios de VOZ, INTERNET y TELEVISIÓN de la manera más óptima y con la mejor tecnología para que los caleños disfrutaran de un excelente servicio.

JUAN ANTONIO SÁNCHEZ era un joven alto de ojos color miel, piel trigueña, cabello castaño, usaba lentes de aumento con marco café que salía con su estilo juvenil y serio al mismo tiempo, le gustaba estar a la moda, lo más importante para él era llamar la atención donde llegaba, en cada reunión marcaba su estilo por su elegancia en cada traje que usaba. Su personalidad se marcaba por su alegría, liderazgo, responsabilidad, colaboración y lo más importante que siempre buscaba como ayudar a las personas que lo rodeaban en su vida.

Los servicios de telecomunicaciones en el 1989 eran una creación mágica para los caleños y para todos los colombianos, TELCO se convertía en la empresa pionera en brindar el servicio de VOZ e INTERNET en la ciudad de Cali, pues a su joven creador e ingeniero de profesión y amante de la tecnología, consideraba que el Internet se convertiría una necesidad básica para los seres humanos y que su empresa iba a estar en la vanguardia de la tecnología, siempre dando un paso más adelante que la sociedad.

¹ Caso de grado realizado por SARA MARIA ZAMORA CUELLAR para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.
Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q. Santiago de Cali – Colombia. 28 de febrero de 2014



Especialización en Mercadeo

“A inicios de los 90, con la introducción de nuevas facilidades de interconexión y herramientas gráficas simples para el uso de la red, se inició el auge que actualmente le conocemos al Internet. Este crecimiento masivo trajo consigo el surgimiento de un nuevo perfil de usuarios, en su mayoría de personas comunes no ligadas a los sectores académicos, científicos y gubernamentales”²

Para JUAN ANTONIO la empresa TELCO estaba a la vanguardia en tecnología, pues se convertía casi en un monopolio en la ciudad de Cali, ninguna empresa le competía, entonces sus precios podían ser acordes al gasto de producción que tenía la empresa, se invertía poco en publicidad, mercadeo, promociones, puntos de venta entre otros.

Al pasar de los años el servicio de VOZ e INTERNET necesitaban ir actualizándose para brindar un mejor servicio a la sociedad, es por esto que la empresa empieza a crecer, contratando más personal, con el fin de mejorar en el servicio de telecomunicaciones que tenían hasta ese momento.

Los ingenieros que hacían parte de la producción y logística empezaron a proponer en invertir en tecnología mucho más moderna para que el servicio que se estaba brindado fuera más optimo, desarrollaron planos y desarrollos que le gustaron a JUAN ANTONIO el cual les dio la aprobación para empezar a invertir en cambios que serian de gran costo para TELCO pero que los ingenieros estaban seguros traerían mejores resultados y cada vez mas usuarios de los servicios.

La inversión se dio a inicio de 2001 donde las plantas de abastecimiento de los servicios de telecomunicaciones tuvieron un cambio con tecnología proveniente de

²www.wikipedia.com: *Meetings/Advanced Network Conference in Busan*. Consultado el 25 de diciembre de 2005.



Especialización en Mercadeo

China y Alemania, con modelos únicos en la ciudad que generaban emoción por los mismos ingenieros creadores de la idea y el cambio.

Debido a este cambio y gran inversión en tecnología el servicio mejoro en un 100% para los usuarios que ya tenían contratado el servicio de VOZ e INTERNET con la empresa TELCO, de la misma manera empezaron a tener más usuarios en la ciudad, quienes se empezaron a dar cuenta que este nuevo modelo tecnológico se convertía en un uso necesario para el hogar, aunque tenían una buena cantidad de usuarios de los servicios, había un gran porcentaje que no adquirían el servicio por los precios tan altos establecidos por la empresa.

TELCO reconocía que sus precios eran altos para adquirir los dos servicios que tenían en ese momento, pero JUAN ANTONIO sabía que no podía bajar fácilmente el valor de sus servicios, porque podía llevar a perdidas a la empresa, teniendo en cuenta, el cambio en tecnología que habían hecho en tan poco tiempo.

Para el año 2005 empezó a crearse una empresa llamada UNIÓN en la ciudad de Cali, la cual empezó ofreciendo servicio de telefonía móvil, quien creó gran expectativa para los clientes que empezaron a hacer parte de esa compañía, teniendo el respaldo de varios usuarios esta empresa decidió incursionar en el área de telecomunicaciones y empezaron a ofrecer en la ciudad Voz, Internet y Televisión, teniendo ya un montaje de telefonía móvil y reconocimiento de marca, empezaron a tener gran acogida por los caleños.

Para TELCO fue un aviso de competencia en la ciudad, donde su monopolio empezaba derrumbarse con la empresa que empezaba a ofrecer los servicios innovadores en telecomunicaciones, JUAN ANTONIO empezó crear su



Especialización en Mercadeo

departamento de mercadeo para que realizaran estudios de mercado en la ciudad y analizaran muy bien la competencia.

En los análisis que se empezaron a desarrollar por el departamento de mercadeo, llegaban a la conclusión que la competencia estaba atacando agresivamente con los precios que ofrecían, pues la tecnología de ellos llegaba de manera virtual desde las plantas ubicadas en Bogotá, infraestructura que ya estaba montada y esto hacia que ellos lograran sacar un precio más asequible para los caleños.

Llevando esto a que la mayoría de usuarios se pasaran de TELCO para UNIÓN principalmente por su precio y segundo porque la mayoría eran usuarios con su telefonía móvil, lo cual llevo a generar confianza para adquirir los nuevos servicios de telecomunicaciones que ofrecía esta nueva empresa.

Las otras empresas fuertes en telecomunicaciones de otras ciudades y países se dieron cuenta que en Cali había gran público para atraer, lo cual llevo a la aparición de dos empresas más a innovar con su tecnología en telecomunicaciones, el alcalde en ese momento en Cali permite el ingreso de las mismas, pensando en la economía de los caleños y teniendo en cuenta, que los servicios de VOZ, INTERNET y TELEVISIÓN son básicos para un hogar y si TELCO era pionero de la ciudad y era una empresa caleña pero tenía sus precios tan elevados, no podía cerrarle la puerta a estas empresas que quería invertir para que la ciudad creciera económicamente y pensaran que los caleños son un buen publico objetivo para empresas multinacionales.

Este nuevo aparecimiento en la ciudad preocupo a JUAN ANTONIO quien creía que tenia todo solucionado y que TELCO iba a lograr el éxito permanente por ser la empresa caleña, de todas maneras el gran equipo que ya había creado en su



Especialización en Mercadeo

organización, creían en el producto, en los cambios que habían realizado años anteriores, sabían que tenían toda una infraestructura montada en la ciudad que generaba una mayor cobertura y un mejor servicio para los usuarios que aun seguían siendo muchos.

Ahora lo que necesitaban más que conseguir nuevos clientes, era lograr fidelizar los pocos clientes que aun tenían y que se estaban empezando a seducir por los precios que estaba ofreciendo la competencia, no solo por eso sino porque las otras tres empresas que habían llegado a la ciudad ofrecían los tres servicios de telecomunicaciones VOZ, INTERNET y TELEVISIÓN, para lo clientes significaba comodidad tener una sola factura para los tres servicios y de esta manera tener seguridad que la misma empresa respondía por todo lo telecomunicaciones.

TELCO empezó a generar diferentes estrategias de mercadeo para sostener sus clientes, invertir en publicidad como lo hacían las empresas que habían llegado a competir fuertemente en la ciudad, esto ayudo a que la empresa conservara muchos clientes, de alguna manera JUAN ANTONIO como dueño decide bajar los precios y crear en las promociones para mantener los clientes que aun confiaban en los buenos servicios de telecomunicaciones de TELCO.

En el año 2009 los ingenieros de la empresa de TELCO deciden empezar a crear el servicio que le hacía falta a la empresa y que podía revolucionar en el mercado **CREAR LA TELVISIÓN** ellos sabían que las tres empresas que habían llegado a competir de manera fuerte contra ellos tenían los tres servicios y esto generaba un gran atractivo para los clientes.

Realizaron diferentes investigaciones en distintos países para crear algo totalmente diferente en la ciudad, después de varias investigaciones y estudios



Especialización en Mercadeo

realizados de la tecnología con la que ellos contaban decidieron copiar un modelo de Alemania, llamado IPTV lo cual es una televisión que viaja por IP (protocolo de Internet), lo cual llegaría para innovar en la ciudad e impactar bastante en los clientes, que esperan siempre cosas nuevas.

“IPTV no es un protocolo en sí mismo. El IPTV o Televisión sobre el protocolo IP, ha sido desarrollado basándose en el video-streaming. A esta tecnología evolucionará en un futuro próximo la televisión actual, aunque para ello son necesarias redes mucho más rápidas que las actuales, para garantizar la calidad en el servicio.

A diferencia de la situación actual, el proveedor no transmitirá sus contenidos esperando que el espectador se conecte, sino que los contenidos llegarán sólo cuando el cliente los solicite. La clave está en la personalización dada por el auto selección. Esto permite el desarrollo del pago por visión o pago por evento o el video bajo demanda. El usuario dispone de un aparato conectado a su ordenador cuya función es agregar una "capa de computación" a su televisor y a través de una guía podrá seleccionar los contenidos que desea ver o acceder a los contenidos que tiene seleccionados desde otras herramientas que usa como lo son medios sociales tipo Facebook. Optativamente el aparato conectado tiene capacidad para almacenar contenido y de esta manera poder visualizarlos aún cuando está desconectado”³

De esta manera después de invertir nuevamente en tecnología de alto desarrollo y lograr crear un nuevo producto atractivo para los clientes en el año 2013 JUAN ANTONIO y todo su quipo de TELCO deciden hacer el lanzamiento de TELCO TV una tecnología que revolucionara la manera de ver televisión en la ciudad de Cali,

³IPTV AL TELEVISIÓN POR INTERNET, Editorial: Vertice, Autor, página 120



Especialización en Mercadeo

logrando una buena atracción por clientes pero varios cambios y tomas de decisiones dentro de la empresa.

Teniendo un nuevo producto en su portafolio de telecomunicaciones, todos los departamentos de TELCO deciden invertir su tiempo y crear estrategias a partir de este nuevo producto, para lograr una buena aceptación por parte de los clientes y de esta manera atraer los clientes que están en la competencia o que de alguna manera querían retirarse de la empresa.

TELCO en el transcurso de los años fue creciendo no solo en el área de telecomunicaciones, sino otras áreas que hacen parte de la organizaciones, para que la empresa llegara a lograr metas establecidas y objetivos, teniendo en cuenta que la empresa empezó a crecer ya con sus tres productos debía remodelar su enfoque y realizar nuevas contrataciones.

NUEVAS CONTRATACIONES EN TELCO... JUAN ANTONIO decide contratar diferentes empresas que se encarguen de la atención al cliente, instalación de los servicios, reparaciones, ventas, publicidad entre otros, ya que la empresa sola no daba el resultado esperado y debía contar con diferentes empresas que hicieran cada uno de estos pasos un resultado bueno para que la empresa cumpliera con cada uno de los objetivos propuestos.

Invertir el dinero en contratar otras empresas que se encargaran de las áreas antes mencionadas ayudo a que TELCO se fortaleciera mucho en la ciudad, de esta manera lograron mantenerse en los diferentes años, principalmente desde el año 2005 que llega las tres empresas que empiezan a hacerle competencia de manera agresiva hasta el 2013 con su nuevo producto de televisión.



Especialización en Mercadeo

Una de las áreas más importantes en TELCO es el departamento de planeación estratégica, pues es el centro de toda organización para que cumpla los objetivos propuestos en algún momento.

“El Departamento de Planeación vela por el desarrollo y crecimiento de la empresa Teniendo como referentes los estándares de calidad, los planes estratégicos y operativos de la organización y los presupuestos a ellos asociados, orienta, coordina y evalúa los procesos, recursos y resultados de las diferentes unidades involucradas en los procesos de la empresa, de la misma manera es el departamento encargado de la creación de promociones, políticas comerciales, transmisión de promociones a las demás áreas, entre otras funciones”⁴

JUAN ANTONIO realiza un estudio en este departamento de planeación donde hace parte un gran equipo de personas que velan porque cada estrategia elaborada para su empresa sea efectiva.

Entre las personas que hacen parte de este departamento tan importante para TELCO se encuentra FELIPE RAMIREZ encargado de divulgar y apoyar la creación de las políticas comerciales desarrolladas para la empresa, llevando 4 años en la empresa Felipe un joven de 27 años de edad profesional en Mercadeo apostó a cambiar la comunicación de la empresa con la divulgación de las políticas creadas por el departamento con el fin de que todas las empresas contratistas y al interior de TELCO existiera una claridad de las mismas, en el aporte de sus cambios Felipe se encontró con diferentes obstáculos para lograr los objetivos del departamento, cansado de no lograr lo que él quería aportar en TELCO como profesional, decide aceptar la propuesta laboral de una empresa grande en la ciudad donde quizás su opinión si la iban a tener más en cuenta, es

⁴PLANEACIÓN ESTRATEGIA La visión prospectiva, Editorial: Limusa, Autor: Guillermo Hijar Fernández



Especialización en Mercadeo

por esto que en Junio Felipe le presenta a JUAN ANTONIO la renuncia de su puesto con el fin de ir en búsqueda de un futuro mucho mejor.

Desde ese momento JUAN ANTONIO quien no tiene otra opción acepta la cara de renuncia de FELIPE y decide iniciar la búsqueda de la persona encargada de seguir realizando dichas funciones que cumplía FELIPE en el departamento de planeación, la directora del departamento de planeación estratégica de TELCO TATIANA RIOS y JUAN ANTONIO como gerente general y dueño de la empresa, entrevistan varias personas quienes estaban interesados por hacerse cargo de dicho puesto.

Entre varias entrevistas toman la decisión de contratar a CAROLINA PATIÑO quien trabajaba hace varios años en la empresa en el departamento de Calidad y Responsabilidad Social, cumplía funciones muy diferentes a las que cumpliría en el departamento de Planeación pero era una persona que tenía conocimiento de la empresa, sus productos y tenía lo más importante, sentido de pertenencia por TELCO, algo que le impacto al gerente general en el momento de la entrevista.

CAROLINA PATIÑO es una señora de más o menos unos 42 años abogada de profesión, en los cuales ha desarrollado diferentes funciones en los 10 años que lleva laborando en TELCO, es una persona responsable, expresiva, comunicativa, alegre, físicamente es una mujer alta, trigueña, ojos color café, pelo negro, le gusta usar trajes completos de tela hindú o telas suaves con zapatos no tan altos y el pelo siempre recogido con algún accesorio en el cabello.

CAROLINA PATIÑO inicia sus labores en Junio del 2013 en el departamento de Planeación estratégica, las primeras tareas que tenía era conocer los productos de telecomunicaciones a fondo y conocer el nuevo producto TELCO TV. Tenía el



Especialización en Mercadeo

apoyo de ELIANA quien había sido de gran apoyo de la misma manera a FELIPE en el tiempo que laboro en la empresa. El tiempo para estudiar y conocer fue poco porque tenía que empezar a desarrollar las nuevas campañas, políticas y promociones para los meses siguientes de Julio, Agosto y Septiembre.

El área comercial de TELCO se dividía en dos zonas: zona norte y zona sur de la ciudad, para cada una de las zonas había una empresa contratista encargada de la comercialización de los productos (Telefonía, Internet y Televisión), respetándose la zona demarcada por el gerente JUAN ANTONIO cada empresa era evaluada constantemente para que respondan con las metas establecidas por el departamento de planeación.

Teniendo esta organización en el área comercial de TELCO, en una de las empresas contratistas deciden contratar a JULIETA PEREZ como coordinadora comercial de zona norte, en el mismo tiempo que ingresa CAROLINA PATIÑO al cargo en planeación.

JULIETA PEREZ es una joven de 25 años de edad Publicista y especialista en Mercadeo, con personalidad alegre, comunicativa, responsable, paciente, creativa y con el don de liderazgo para manejar 70 personas que tenía a cargo en su puesto de asesores comerciales, supervisores y personal de oficina, físicamente JULIETA es una mujer alta, ojos color miel, cabello castaño, le gusta vestir a la moda pero no dejando a un lado su toque juvenil.

JULIETA quien decide igual que CAROLINA conocer todo el portafolio de servicio que ofrece TELCO para poder dar lo mejor en los puestos que cada una empezaba a desarrollar, lo más importante para JULIETA era adquirir la mejor información para poder transmitir de la mejor manera a los asesores de ventas

Especialización en Mercadeo

que tenía a cargo. A diferencia de CAROLINA, JULIETA debía conocer muy bien los precios, los beneficios, como estaba la competencia, que debilidades tenían los productos de TELCO, entre varias tareas que se deben tener cuando se inicia en una nueva empresa y a comercializar nuevos productos.

JULIETA como coordinadora de la zona norte de la ciudad de Cali, tenía a cargo las ventas externas desarrolladas en la ciudad, contaba con 60 asesores y 4 supervisores y 6 mujeres en personal de oficina, que brindaban apoyo constante en su labor, parte de sus funciones era tener comunicación con CAROLINA para conocer las políticas comerciales de cada mes y tener respuesta por parte de ella constante de dudas generadas acerca de las mismas políticas y promociones planteadas por parte del departamento de planeación, con el fin de transmitir las a todos los asesores comerciales externos.

Desde el momento en que llegaron las políticas comerciales de mes de Julio a JULIETA, se generaron varias dudas de la creación de las mismas, según los supervisores y el director de la empresa contratista decían que TELCO siempre enviaba esas políticas comerciales inconclusas y generaban muchas dudas en el momento de leerlas y que normalmente dichas políticas llegan del 30 a 1 de cada mes para transmitir ese mismo día las políticas a los asesores externos, es decir, que el tiempo es muy corto para analizarlas y lograr transmitir de la mejor manera dichas políticas y promociones.

Entre las falencias que encontraron en la empresa contratista en el desarrollo de esas políticas fueron:

- Promociones sin estudio de mercado
- Promociones anteriores que no eran nombradas si continuaban vigentes o no se continuaban.

Especialización en Mercadeo

- Empaquetamientos nuevos sin explicación.
- Retenciones que no se explicaban de la mejor manera.
- Redacción en las políticas que llevaban a diferentes interpretaciones.
- Políticas sin ejemplos para dar claridad de lo propuesto.

Desde Julio JULIETA y el equipo de toda la empresa contratista decidieron programar una junta cada vez que lleguen las políticas comerciales de TELCO para analizar entre todos lo que se interpretaba de las políticas comerciales que iban llegando, de la misma manera crear un cuadro de precios por estrato social, con el fin de tener todos una misma comunicación y que las promociones para cada mes sean bien interpretadas por los 60 asesores externos.

Las Políticas comerciales del mes de Julio y Agosto generaron muchas interpretaciones por parte de todos los canales de venta, entre esos las empresas contratistas manifestaron varias dudas por correo electrónico hacia CAROLINA encargada de las políticas comerciales en departamento de planeación de TELCO, quien se demoraba varios días en dar respuesta a esas dudas por ser nueva en el cargo y no conocer bien los temas comerciales que se manejaban anteriormente.

*“La política comercial busca generar procesos de integración comercial tratando así de facilitar el acceso a los mercados externos y avanzar en la armonización de las normas que regulan la actividad económica”*⁵ las políticas comerciales son invisibles para los clientes finales, saben que existen políticas que se deben cumplir, pero son los asesores y los comercializadores quienes conocen de las mismas para hacerlas cumplir.

⁵DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA DE TELCO 2012.



Especialización en Mercadeo

TELCO es una empresa que depende de varios departamentos para poder llevar a cabo los objetivos propuestos, ejemplo: Ingeniería, comunicación, mercadeo, planeación, publicidad, comercial, atención al cliente, gerencia, administración, responsabilidad social, calidad, entre muchas otras, todos estos departamentos de alguna manera dependen para cumplir con las metas de ventas establecidas por el área comercial y que el portafolio de telecomunicaciones que actualmente cuenta con tres servicios de VOZ, INTERNET y TELVISIÓN cumpla con las promesas de venta establecidas para los clientes.

TELCO continúa creciendo cada día con más usuarios que regresan a la empresa caleña que en algún momento tenían, y el principal motivo para regresar a ella es por su tecnología que cada día se invierte para mejorar y dar un mejor servicio a los clientes. En el momento que se pensó en sacar el producto nuevo TELCO TV sabían que tenían que lograr aumentar sus clientes para que se recuperara parte de la inversión realizada para que tenga un buen funcionamiento, esto lo expreso JUAN ANTONIO a toda la empresa y a las empresas contratistas encargadas de las ventas, pues debían conocer la nueva meta de ventas establecida. Por esta razón el departamento de planeación decide crear estrategias para aumentar los clientes y lograr las metas establecidas.

El departamento de planeación en conjunto con CAROLINA la persona encargada de la creación de las políticas y promociones para los meses siguientes, analiza lo que ha pasado durante los meses de Julio y Agosto con las políticas comerciales sacadas al mercado y se dan cuenta que:

Después de encontrar en el departamento de planeación varias falencias que tenían en el desarrollo de las políticas comerciales como las antes mencionadas por la empresa contratista de zona norte, decidieron cambiar muchos de estos y



Especialización en Mercadeo

mejorarlos para septiembre, es por esto que se realiza por primer vez en TELCO una reunión de políticas con todos los canales de ventas, para socializar las políticas comerciales de septiembre antes de sacarlas al mercado.

Se realiza una citación vía correo electrónico a todos los canales de ventas para el día 29 de agosto del 2013, con asunto: Socialización de políticas comerciales mes de septiembre y adjunta la política que ellos desarrollaron, al cual dice sujeta a modificaciones, lo más importante de estas nuevas políticas desarrolladas es que se involucra el nuevo producto de TELEVISIÓN es por esto que para muchos los paquetes y las promociones son diferentes en comparación a los otros meses que se desarrollaron sin este producto nuevo.

Para JULIETA coordinadora comercial de zona norte de la empresa contratista, es de gran asombro encontrarse con ese correo una semana antes de ser entregada oficialmente la política comercial de septiembre. Posteriormente JULIETA cito a los supervisores un día antes de la reunión para que leyeran entre todos las políticas adjunta en el correo de la citación y que entre todos generaran opiniones, dudas, comentarios y observaciones de mejora para las mismas. JULIETA tomo nota de varios comentarios y observaciones realizadas y estaba lista para la reunión.

El día 29 de Agosto del 2013 en horas de la mañana JULIETA Y LEIDY una de las supervisoras de la zona norte llegan al punto de encuentro, la reunión da inicio 30 minutos después de lo acordado, en el auditorio se encuentran alrededor de 30 personas que representaban los diferentes canales de ventas, entre ellos estaban jefes de diferentes centros de atención, coordinadores de zonas, jefes de departamentos, es decir, que se encontraba personal importante para TELCO quienes tenían la tarea de divulgar dicha información que iban a adquirir a su



Especialización en Mercadeo

personal, el salón era pequeño con pocas sillas, aire acondicionado y un proyector para las diapositivas desarrolladas por el departamento de planeación.

La reunión es dirigida por CAROLINA y apoyada por ELIANA encargadas de transmitir las políticas comerciales, quienes habían diseñado unas diapositivas legibles y fáciles de leer para transmitir la información de la mejor manera.

Dieron inicio a la explicación de la primera diapositiva y todo quedó claro, en la segunda parte hablaba de las promociones establecidas para el nuevo producto TELCO TV, parte donde da inicio a varias preguntas por los asistentes a la reunión, llevando esto a que CAROLINA por llevar apenas tres meses en su cargo no diera respuesta a muchas de ellas, no solo eso sino que no entendía muchas preguntas que se desarrollaban por parte los coordinadores y jefes que se encontraban en el auditorio, en primer lugar quedando mal frente a los asistentes y en segundo lugar generando desconocimiento del tema, por esta razón ELIANA continúa respondiendo muchas de las preguntas que se desarrollaron.

Se dieron cuenta que la reunión no era tan sencilla como ellas dos lo tenían planeado, pensando en que solo se trataba de una divulgación de unas políticas, menos se esperaban que venían preguntas de las políticas de los meses anteriores que no habían tenido respuesta por parte del departamento de planeación.

JULIETA desarrollo varias preguntas con su grupo de trabajo un día antes de la reunión, dudas de precios establecidos en políticas anteriores, promociones que generaban diferentes interpretaciones, promociones que se aplicaron para algunos clientes y no se debían aplicar, entre varias dudas que llevo a concluir entre todos los asistentes a la reunión que todos los canales de ventas ofrecieron de manera



Especialización en Mercadeo

muy distinta las promociones y los precios de varios productos del portafolio de telecomunicaciones en meses anteriores.

El grupo más preocupado al escuchar todos los comentarios eran los jefes de los centros de atención al cliente en darse cuenta que eso iba a llevar varias quejas de los clientes y retiro de los mismos en el momento de encontrar una facturación totalmente diferente a la establecida en los contratos firmados por ellos, algo importante que podía afectar el éxito que estaba logrando TELCO en la ciudad, lograr tener los clientes que tenía actualmente no había sido tarea fácil y mucho menos con la competencia tan dura que tenían y el posicionamiento que querían alcanzar con el nuevo producto de TELEVISIÓN que estaban sacando al mercado, esta era la preocupación de todos los asistentes a la reunión de divulgación de una política comercial.

El canal de facturación presentó varias quejas por las cuales no caía en ellos la responsabilidad que se iba presentar con los clientes en sus facturas de los meses anteriores, el jefe encargado de este departamento de facturación informaba que los del error era directamente al departamento de planeación porque entregaban y socializaban las políticas demasiado tarde, la mala información y su contenido incompleto, es lo que llevaba a cometer errores en el momento de ingresar las ventas en el sistema.

Los canales de ventas externos de sur y de norte, presentaron diferentes propuestas y observaciones que demostraban un estudio profundo de las políticas, que hacían demostrar nuevamente que las personas encargadas de estas funciones en el departamento de planeación no se encontraban bien desarrolladas o no se estaban cumpliendo como debía ser. Pues a quien afectaba realmente es



Especialización en Mercadeo

al cliente final, quien recibe la información de diferente manera en los distintos canales de ventas que tiene TELCO.

Las diapositivas no continuaron pasando en la reunión solo se escucho las quejas y los comentarios de los asistentes que llevaron a que CAROLINA solo tomara apuntes de todos los errores que debían manejar en su departamento y que quizás desconocían, por no haber escuchado desde antes a los directamente encargados de hablar con el cliente.

Todos los asistentes en ese auditorio tienen un mismo fin y es cumplir con la meta de ventas establecidas por el área comercial y aprobadas por JUAN ANTONIO, quien desconocía este error tan grande que estaba teniendo su empresa: la mala creación de unas políticas comerciales, sin estudios previos y análisis de las mismas y lo más importante sin comunicación a los diferentes canales de ventas los cuales son los principalmente responsables con el cliente final. Error que se debía resaltar en el acta a entregar al gerente general de TELCO.

Después de haber propuesto varias cosas a mejorar y observaciones que tenían los asistentes, CAROLINA escribió y leyó lo que estaban fallando y debía mejorar:

- La mayoría de las políticas no tenían un estudio previo de mercado.
- Todos los canales de ventas tenían una comunicación e interpretación diferente para los asesores, quienes son los que tienen el contacto con el cliente final.
- Las políticas no tienen textos y párrafos claros con explicación previa.
- Las políticas no tenían socialización previa con los canales de ventas.

Especialización en Mercadeo

- Las políticas son entregadas en tiempo muy corto para analizarlas.
- Las políticas no tienen la información completa y posteriormente deben dar respuesta a muchas dudas que quedan.
- Las políticas no iban respaldadas por un cuadro con precios establecidos y promociones para cada mes.
- Facturación no conoce las políticas con el tiempo apropiado para hacer los ajustes en el sistema.
- Se deben plantear reuniones mas o menos una semana antes que las políticas comerciales sean oficiales para el mercado.
- Dar respuesta oportuna a las dudas que se generen posteriormente a los canales de venta.
- Escuchar propuestas de promociones y estrategias que vengan de los diferentes canales de ventas.
- Realizar estrategias diferentes, no premociones iguales o repetitivas cada mes.
- Tener la mejor comunicación todos los canales de venta, para que se maneje un buen ambiente laborar enfocados a un mismo fin.

Entre muchas otras observaciones que se convirtieron de gran aporte para el departamento de planeación quienes reconocieron que debían mejorar varias de sus funciones para cumplir con los resultados esperados por la empresa y más en este momento que se encontraban en el lanzamiento de un nuevo producto



Especialización en Mercadeo

TELCO TV y que el gerente general JUAN ANTONIO tenía gran expectativas del mismo, donde se invirtió gran parte del desarrollo de varios ingenieros que hacen parte de la empresa.

Lo más importante es seguir consiguiendo clientes en el mercado tan competitivo que tenían actualmente con dos empresas grandes que llegaron a la ciudad a marcar su territorio y como una empresa caleña como TELCO podía perder fuerza por el error de un departamento tan importante como lo es planeación expresó JULIETA al finalizar la tan esperada reunión de divulgación de las políticas de Septiembre.

Los canales de ventas en este momento están a la espera de ver cumplir las funciones del departamento de planeación de TELCO para que en una próxima reunión, solo hayan propuestas de mejora de un área importante para el cumplimiento de los objetivos de una organización, solo queda preguntarse ¿Qué puede afectar unas políticas comerciales inconclusas, en una empresa tan grande y con buenos objetivos y metas por cumplir?

ANEXOS

POLITICA COMERCIAL

REFERENCIA: CAMPAÑA AMOR Y AMISTAD

APLICA: CLIENTES NUEVOS Y ACTUALES

MERCADO: MASIVO

SEGMENTO: TODOS LOS ESTRATOS

CANALES: AGENTES COMERCIALES – TELEMERCADEO - CENTROS DE ATENCIÓN.

FECHA: 31 DE AGOSTO DE 2013

VIGENCIA

Fecha de inicio: 1 de Septiembre de 2013.

Fecha de terminación: 30 de Septiembre de 2013.

PRODUCTOS

- TV
- BANDA ANCHA
- TELEFONIA

APLICA A:

- Proceso de ventas
- Proceso de venta cruzada
- Fidelización y Retención

1. CAMPAÑA

1.1 Para la campaña del mes de septiembre se ofrecerá el descuento **del 100% por (2) dos meses** en el servicio de TV incluido en los siguientes planes:

Plan Sencillo TV Plata

Planes Dobles: TV + Banda Ancha (2MB, 5MB y 10MB)
TV + Telefonía Ilimitada

Planes Triples: TV + Banda Ancha (2MB, 5MB y 10MB)+ Telefonía Ilimitada

1.2 Como estrategia comercial y con el fin de contrarrestar las ofertas de nuestros competidores y aumentar las ventas en el servicio de Banda Ancha, se otorgará un descuento del 50%, por cuatro (4) meses para la Dupla Ilimitada en las velocidades 1MB, 2MB, 3MB, 4MB, 5MB y 10MB y para todos los estratos.

1.3 Se ofrecerán en las ventas efectuadas entre el 1 y el 30 de Septiembre 60 minutos por el primer mes a destinos fijos Internacionales a EE.UU, Canadá, Puerto Rico, España, Alemania, Inglaterra y Portugal. En planes Dobles con Banda Ancha y Triples, sin ningún costo.

2. PROCESO DE VENTA:

2.1. Clientes Nuevos:

- Para los clientes que deseen adquirir el servicio TV en cualquiera de los planes comerciales establecidos, se ofrecerá el 100 % de descuento por dos meses sobre este producto.
- Para los clientes que adquieran Dupla Ilimitada (Voz + B.A.) en todas las velocidades, se otorgará un descuento del 50%, por cuatro (4) meses. Tener en cuenta las restricciones para esta campaña en *ASPECTOS CLAVES*.
- Para todas las ventas efectuadas durante el mes de septiembre del 2013 se obsequiará 60 minutos por el primer mes a destinos fijos Internacionales a EE.UU, Canadá, Puerto Rico, España, Alemania, Inglaterra y Portugal. En planes Dobles con Banda Ancha y Triples, sin ningún costo.

2.2. Clientes Existentes:

- El descuento del 100% en el servicio de TV, en el proceso de venta cruzada aplica así:

2.3. Retención de clientes

Para todos los clientes con servicio de TV que tengan intención de retirarse se les ofrecerá un descuento del 50% por dos (2) meses en el producto de TV.

2.4 Para todos los casos anteriormente definidos y para todas las ventas del mes de Septiembre se obsequiará 60 minutos por el primer mes a destinos fijos Internacionales a EE.UU, Canadá, Puerto Rico, España, Alemania, Inglaterra y Portugal, sin ningún costo.

ASPECTOS CLAVES

- Los demás planes se ofrecerán con el precio pleno establecido para cada uno de ellos sin ningún descuento promocional.
- El descuento del 50% por cuatro (4) meses, no aplica para los planes Duplas BA Ilimitada Wifi + Voz Cargo Fijo Cero.
- Los planes **Duplas Ilimitadas Wifi** y **Duplas BA Ilimitada Wifi + Voz Cargo Fijo Cero** se deberán ofrecer de la siguiente manera:
 - Las velocidades de 1MB y 2MB serán ofrecidas exclusivamente en los estratos 1, 2, 3 y 4.
 - A los estratos 5 y 6 se ofrecerán velocidades desde 4MB.
 - De igual manera los clientes de estratos 1, 2, 3 y 4 que deseen adquirir mayor velocidad podrán adquirir los demás planes.
- Para las ventas nuevas con telefonía ilimitada se ofrecerá sin ningún costo los servicios de valor agregado: Identificador de llamadas, opción tripartita, casillero y buzón de mensajes.

POLITICAS:

- Aplica para usuarios nuevos y actuales con línea telefónica y Banda Ancha.
- En las tarifas plenas se encuentra inmerso el valor de dos SET TOP BOX y su instalación. El valor de un decodificador adicional será de \$ 8.120 IVA incluido, el cual se cobrará mensualmente.
- Si el cliente desea adquirir un 3er. SET TOP BOX, deberá cancelar \$40.000 IVA incluido por concepto de instalación de punto adicional.
- Si el Cliente por cualquier motivo instaló solo uno (1) de los dos (2) SET TOP BOX y despues llama para instalar el segundo y/o tercero, se le cobrará esta segunda visita.
- Todos los equipos que se entreguen al cliente son en calidad de comodato.
- Esta campaña se hará vigente a partir de la instalación.
- Solo se podrá ofrecer servicio de TV en zonas con disponibilidad técnica previamente establecida.
- Para los planes Duplas Ilimitadas Wifi y Duplas BA Ilimitada Wifi + Voz Cargo Fijo Cero se ofrecerán a los estratos 5 y 6 velocidades desde 4MB.

- Ningún estrato está exento de IVA para este producto de TV.
- El cliente deberá comunicar su deseo de no continuar con el producto de TV en cuanto culmine su tiempo mínimo de permanencia, de lo contrario se seguirá facturando mes a mes.
- La telefonía ilimitada ofrecida en cualquier campaña, cuenta con minutos ilimitados locales y local extendida.
- En procesos de retención aplica para clientes que tengan Televisión, Banda Ancha y/o telefonía ilimitada activos.
- Se otorgan 60 minutos a LDI sin ningún costo por el primer mes, a destinos fijos detallados en esta propuesta, a partir del momento de instalación.
- Las llamadas a destinos internacionales se deberán realizar por medio de 00484.
- Para realizar llamadas internacionales el cliente deberá seguir la siguiente secuencia: Marca 00484 + Indicativo del país + Cód. Área + N°. Telefónico.
- El valor del minuto adicional para los diferentes destinos fijos será el siguiente: EE.UU, Canadá, Puerto Rico \$184 IVA incluido; España, Alemania, Inglaterra, y Portugal \$325 IVA incluido a móviles.
- El cliente debe tener control sobre su consumo a destinos de LDI ya que, una vez consumidos los 60 minutos gratuitos podrá seguir consumiendo sobre el valor del minuto adicional y estos se facturarán.
- A los clientes actuales que se les haga proceso de venta cruzada deben estar a paz y salvo con su factura.
- Los servicios adicionales de larga distancia nacional e internacional serán facturados mes a mes en la tarifa que corresponda.
- Los clientes a los que se les realice retiros por cartera perderán la promoción o descuento que se les haya otorgado.
- Los usuarios que después de realizada la instalación decidan bajarse a un solo producto o a una menor velocidad perderán la promoción de la campaña o el descuento aplicado y seguirán con la tarifa plena establecida para ese producto.
- Los anexos de permanencia se registrarán de acuerdo a políticas de permanencia vigentes.
- Todas las tarifas tienen incluido el IVA.
- El servicio de Internet para los estratos 1, 2 y 3 está exento de dicho impuesto (al cliente no se le cobra IVA para el servicio de internet).
- Nunca se podrá vender planes por separado para formar combinaciones que no sean las relativas a los planes establecidos.
- Se deberá informar al cliente que adquirir servicios por separado le resultará más costoso.
- La venta cruzada de servicios se hará siempre sobre los planes ya establecidos.
- Si el cliente entra en mora en los servicios de telecomunicaciones perderá los descuentos aplicados a este.
- Los usuarios que realicen cancelación anticipada del servicio (1 año), se les harán efectivas las cláusulas de permanencia de los servicios cancelados.
- Los vendedores deberán velar siempre por el beneficio económico de la compañía.

ESTA POLITICA COMERCIAL ES INTERNA Y ESTA SUJETA A CAMBIOS, LOS CUALES SERÁN INFORMADOS INMEDIATAMENTE AL PERSONAL CORRESPONDIENTE.