

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA PARA UNA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**NICOLE MACARENA FLORES VERA**

PROFESOR GUÍA:  
MARIO MORALES PARRAGUÉ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
NICOLÁS JADUE MAJLUF  
MICHAEL JORRAT DE LUIS

SANTIAGO DE CHILE  
SEPTIEMBRE 2012

## **REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

VTR, una empresa líder en el mercado de las Telecomunicaciones, ofreciendo servicios de telefonía fija, Internet de banda ancha y Tv por cable.

Dentro de las políticas instauradas en la estrategia de sustentabilidad de la compañía, se busca disminuir la cantidad de reclamos, mejorar la calidad de servicios y productos.

Se observó que la cobranza está descolgada de la estrategia de sustentabilidad de VTR, lo que provoca que las actividades y los esfuerzos no estén alineados a los objetivos del negocio. Además el proceso de cobranza es rígido y poco dinámico, ya que las actividades están sumamente automatizadas lo que provoca que sea un proceso sin inteligencia, sin optimización, ya que en la actualidad no existe capacidad de hacer gestión de campañas de cobranza, de acuerdo a segmentos de clientes.

Por lo anterior se propone como objetivo del proyecto mejorar, transparentar y flexibilizar el sistema de cobranza de VTR, mediante un rediseño de procesos que permita poseer mayor control y dar más valor a la cartera de clientes, mediante la gestión de cobranza focalizada a partir del comportamiento de los clientes.

Para lograr estos objetivos se utilizará metodología idónea en el rediseño de procesos, junto a apoyo visual de modelos de procesos y de arquitectura, que ayuden a entender la situación actual.

El foco del proyecto fue convertir al proceso de cobranza en un aporte estratégico para VTR. Se identificó información relevante para retroalimentar a otras áreas de la cadena de valor de VTR, pertenecientes al proceso de preventa y post venta de servicio. Esta retroalimentación permite generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR, a partir del proceso de cobranza.

El ahorro que se estima al optimizar las gestiones con el rediseño, en un escenario pesimista es de un 21% y en un escenario optimista es del 77% en gastos de cobranza, al establecer probabilidades de no pago de los clientes. En cuanto a las provisiones de deudas incobrables, se estiman ahorros del 0,33%, al identificar y cuantificar los errores en las condiciones de ingreso que posee el actual sistema de cobranza.

La solución propuesta en este proyecto, implica la implementación de una herramienta habilitante, llamada Middleware, que no requiere un desarrollo costoso y permite flexibilizar y dinamizar el proceso.

Se concluye que la cobranza es un servicio que las empresas de telecomunicaciones deben considerar antes del lanzamiento de un nuevo producto e integrarlo a la cadena de valor de la compañía.

**AGRADECIMIENTOS:**

*A mis padres, por su inmenso e incondicional amor, por siempre confiar en mí, ya que sin su apoyo esto no hubiera sido posible.*

*A Karen, Macarena, Natalia y Vicente por ser la energía que me motivó en los momentos difíciles.*

*A Jorge por todo su amor y comprensión.*

*A mis amigos por su cariño y confianza.*

*Con cariño.*

# Contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	8
1.1	Descripción del sector industrial y la empresa .....	8
1.1.1	La Industria de las Telecomunicaciones en Chile .....	8
1.1.2	Descripción de VTR empresa .....	16
1.2	Descripción y justificación del proyecto .....	23
2	OBJETIVOS.....	24
2.1	Objetivo General .....	24
2.2	Objetivos Específicos .....	24
2.3	Alcances.....	24
3	METODOLOGÍA .....	26
4	DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....	31
4.1	Estrategia de sustentabilidad de VTR .....	31
4.1.1	Valores VTR.....	32
4.1.2	Grupos de interés.....	33
4.1.3	Mapa de Temas Relevantes y Objetivos VTR.....	33
4.2	Procesos de la preventa de servicios .....	34
4.3	Procesos de la postventa de servicios .....	36
4.4	Antecedentes del proceso de cobranza .....	38
4.4.1	Flujo de Cobranza Cable .....	39
4.4.2	Cobranza de Telefonía.....	40
4.4.3	Involucrados en el Proceso de Cobranza .....	41
5	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL .....	43
5.1	Modelo BPMN de situación actual.....	43
5.2	Problemáticas observadas de la situación actual.....	46
5.3	Métricas de la situación actual .....	47
5.3.1	Métricas de Costos .....	47
5.3.2	Métricas de productividad de plataforma externa.....	48
5.3.3	Métricas de efectividad del proceso de cobranza .....	50
5.3.4	Métricas de volumen de deuda .....	52
5.3.5	Métricas de holguras del proceso .....	55
5.3.6	Asignación de clientes a flujo de Cobranza: .....	58
5.3.7	Condiciones de ingreso al proceso de Cobranza:.....	59
5.3.8	Asignación de límites de corte: .....	61
5.4	Diagnóstico de Situación actual del proceso de Cobranza.....	62

6	(RE)DISEÑO.....	65
6.1	Propuesta de solución.....	65
6.1.1	Establecer las direcciones del cambio.....	65
6.1.2	Métricas que avalen solución y mejoras planteadas.....	72
6.2	Modelamiento de Solución planteada.....	75
6.2.1	Modelamiento del rediseño.....	75
6.3	Herramientas tecnológicas habilitantes.....	79
6.3.1	Modelo de Arquitectura del rediseño.....	79
7	COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.....	81
7.1	Recomendaciones.....	84
8	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	85
9	ANEXOS.....	86
9.1	Anexo A “Otros negocios de VTR”.....	86
9.1.1	Publicidad.....	86
9.1.2	La Gran Guía.....	86
9.1.3	Bazuca.com.....	86
9.1.4	CNN chile.....	86
9.2	Anexo B “Etapas de la Metodología”.....	87
9.2.1	Definir el proyecto de investigación:.....	87
9.2.2	Análisis de la situación actual:.....	87
9.2.3	(Re)Diseñar:.....	87
9.3	Anexo C “Flujos de cobranza Cable de VTR”.....	88
9.4	Anexo D “Flujo de cobranza telefonía de VTR”.....	89
9.5	Anexo E “Flujo Cobranza de premium e internet VTR”.....	90
9.6	Anexo F “Actividades e involucrados en el proceso de cobranza de VTR.”	91

## FIGURAS

Figura 1-1: Inversión según tipo de servicio de telecomunicaciones (millones de dólares) .....	8
Figura 1-2: Evolución del PIB del sector comunicaciones.....	9
Figura 1-3: Conexiones de banda ancha (2009-2011) .....	10
Figura 1-4: Participaciones de mercado de operadores de banda ancha e internet móvil (diciembre 2011) .....	11
Figura 1-5: Particiones de mercado de operadores banda ancha fija (diciembre 2011)	11
Figura 1-6: Participación de las empresas de telefonía móvil por número de abonados .....	12
Figura 1-7: Participación de las empresas de telefonía fija medida por el número de líneas en servicio.....	13
Figura 1-8: Evolución del tráfico local y móvil de salida (millones de minutos). .....	14
Figura 1-9: Participación de mercado del segmento televisión de pago (diciembre 2011). .....	15
Figura 1-10: Crecimiento y desarrollo de VTR en el 2010.....	16
Figura 1-11: Suscriptores por servicio VTR al 2010, en miles.....	17
Figura 1-12: 10 motivos mas reclamados en el 2011 .....	21
Figura 3-1: Cadena de valor de una compañía .....	28
Figura 3-2: Modelamiento de eventos en BPMN.....	29
Figura 3-3: Modelamiento de actividades en BPMN. ....	29
Figura 3-4: Modelamiento de decisiones o compuertas en BPMN.....	29
Figura 4-1: Resumen de Estrategia de Sustentabilidad de VTR .....	32
Figura 4-2: Áreas involucradas en la preventa.....	34
Figura 4-3: Áreas involucradas en la postventa .....	36
Figura 5-1: Modelo BPMN del proceso de cobranza de VTR.....	43
Figura 5-2: Subproceso de ingreso de cobranza.....	44
Figura 5-3: Arquitectura del proceso de cobranza.....	45
Figura 5-4: Porcentaje de desconexiones mora mensuales en 2009, 2010 y 2011. ....	51
Figura 5-5: Monto adeudado por servicios en el 2009, 2010 y 2011.....	52
Figura 5-6: Montos adeudados por productos del servicio cable en el 2009, 2010 y 2011. ....	53
Figura 5-7: Montos adeudados por productos del servicio premium en el 2009, 2010 y 2011. ....	53
Figura 5-8: Montos adeudados por productos del servicio Internet en el 2009, 2010 y 2011. ....	54
Figura 5-9: Montos adeudados por productos del servicio telefonía en el 2009, 2010 y 2011. ....	54
Figura 5-10: Servicios activos por flujo de cobranza. ....	55
Figura 5-11: Comportamiento de pago de los clientes en 2011 de VTR. ....	56
Figura 5-12 Día de vencimiento de boleta de los servicios que cancelan 15 días después del vencimiento. ....	56
Figura 5-13: Órdenes pagadas de acuerdo a ingresos a cobranza.....	58
Figura 5-14: Monto adeudado por rango de morosidad de servicios que no ingresaron a cobranza en 2011, por flujos de cobranza. ....	60
Figura 6-1: Impacto de Cobranza en la cadena de valor de VTR.....	70
Figura 6-2: Rediseño del proceso de cobranza del VTR.....	76

Figura 6-3: Subproceso “generación de campañas” .....	76
Figura 6-4: Mejoras al subproceso “ingreso a cobranza” .....	78
Figura 6-5: Arquitectura del rediseño del proceso cobranza .....	79
Figura 9-1: Flujo de Cobranza Cable de VTR .....	88
Figura 9-2: Flujo Cobranza Telefonía VTR.....	89
Figura 9-3: Flujo Cobranza de Premium e Internet VTR. ....	90
Figura 9-4: Procesos, sistemas e involucrados en el flujo de Cobranza de VTR. ....	91

## TABLAS

Tabla 1-1: Conexiones de Internet banda ancha por tipo de acceso. ....	10
Tabla 1-2: Abonados móviles según tipo de plan comercial .....	12
Tabla 1-3: Número de líneas en servicio según tipo de suscriptor .....	13
Tabla 1-4: Número de clientes por tipo de empaquetamiento contratado .....	14
Tabla 1-5: Número de suscriptores a la televisión de pago según tipo de acceso. ....	15
Tabla 1-6: Cantidad mensual de clientes activos en promedio, y el porcentaje de clientes por cada producto. ....	18
Tabla 5-1: Pagos por actividades a las plataformas de call center.....	48
Tabla 5-2: Cantidad promedio de órdenes de cobranza y porcentaje por flujo de cobranza.....	48
Tabla 5-3: Capacidad de gestión mensual en promedio de las plataformas de call center el 2011.....	48
Tabla 5-4: Efectividad mensual promedio de las plataformas de call center el 2011. .	49
Tabla 5-5: Porcentaje mensual promedio de recuperación de los flujos de cobranza...	50
Tabla 5-6: Cantidad promedio de desconexiones mensuales y porcentajes por flujo de cobranza.....	50
Tabla 5-7: Porcentaje del PDI del año 2010.....	51
Tabla 5-8: Servicios activos (RGU) y su porcentaje por flujo de cobranza.....	55
Tabla 5-9: Ingresos a cobranza de servicios en el 2011. ....	57
Tabla 5-10: Asignaciones a flujos de clientes nuevos del 2012. ....	58
Tabla 5-11: Porcentaje de asignaciones erróneas de clientes nuevos a los flujos de cobranza.....	59
Tabla 5-12: Cantidad de servicios que por mes no ingresaron a cobranza, junto al estado del servicio.....	60
Tabla 5-13: Monto adeudado en servicios que no ingresaron a cobranza. ....	61
Tabla 5-14: Servicios por rango de límite de corte y porcentajes de la cantidad total...	61
Tabla 5-15: Rangos de deudas vs rangos de límite de corte de cada servicio.....	62
Tabla 5-16: Variables actuales del proceso de cobranza.....	64
Tabla 6-1: Montos adeudados sin gestión por periodo de morosidad y flujos de cobranza (2011) .....	72
Tabla 6-2: Monto de servicios morosos activos de los últimos 5 meses y su aporte al PDI mensual.....	73
Tabla 6-3: Clientes nuevos en flujo mediano con sus montos adeudados y la cantidad de servicios que ingresaron en los 3 primeros meses del 2012. ....	73
Tabla 6-4: Cantidad de servicios al mes con probabilidad de no pago de 0,12%. ....	74
Tabla 6-5: Variables nuevas a incluir en proceso, para focalizar esfuerzos de cobranza. ....	77

# 1 INTRODUCCIÓN

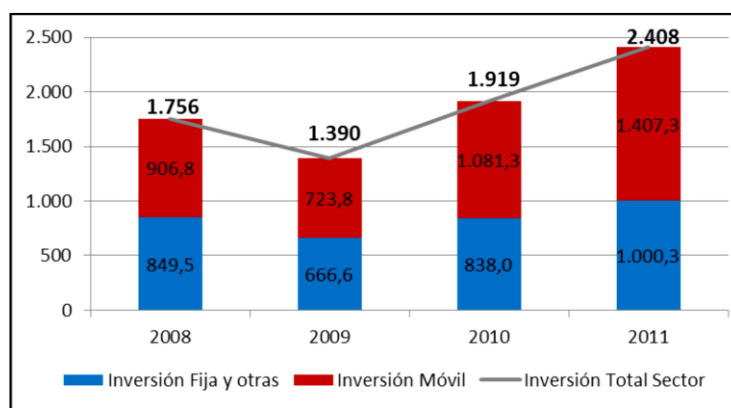
## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL Y LA EMPRESA

### 1.1.1 LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN CHILE

Las telecomunicaciones, y particularmente las nuevas tecnologías de la información, se han convertido en una pieza clave para el desarrollo económico. Un estudio de McKinsey & Company de mayo de 2009 estima que el incremento en 10% de la penetración de la Banda Ancha podría aportar positivamente con un 0,5% en el empleo y en el PIB<sup>1</sup> de un país. Así lo han entendido naciones como Corea del Sur, Malasia y Singapur, cuyo modelo de crecimiento hoy está íntimamente ligado a la inversión en el sector.

El sector de las telecomunicaciones en Chile durante el año 2011 mostró fuertes señales de dinamismo y crecimiento. La inversión sectorial alcanzó en el 2011 a \$2.408 millones dólares, la cifra más alta de los últimos ocho años, marcando un crecimiento de 25,4% respecto al 2010, confirmando la recuperación de las inversiones durante el período 2010-2011 en relación al período 2008-2009, donde se había observado una disminución respecto a periodos anteriores. En efecto, la inversión acumulada 2010-2011 se expandió 37,5% respecto del 2008-2009 y se proyecta que seguirá esta tendencia en los próximos años, como se observa en la Figura 1-1.

**FIGURA 1-1: INVERSIÓN SEGÚN TIPO DE SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES (MILLONES DE DOLARES)<sup>2</sup>**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, SUBTEL.

El crecimiento de la inversión en telecomunicaciones durante el 2011 fue impulsado principalmente por los servicios móviles, tanto de voz como de Internet, y por la implementación de mejoras de capacidad, cobertura y calidad de servicio en las redes, asociada a las nuevas exigencias normativas establecidas, particularmente en el

1 PIB = Producto Interno Bruto.

2 Se utilizaron los valores promedio anual de tipo de cambio observado publicados por el Banco Central para realizar la conversión.



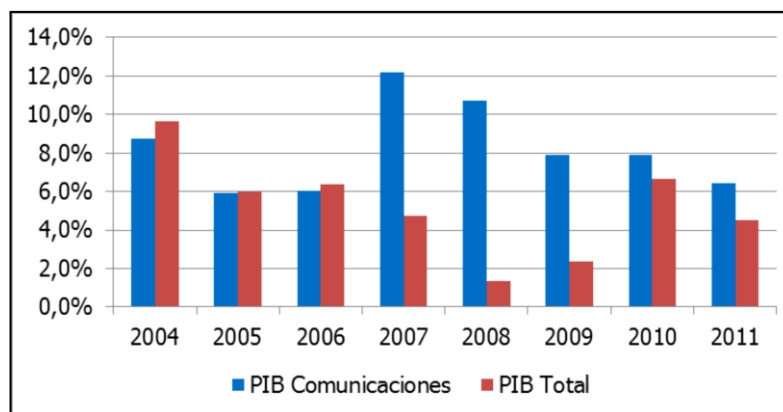
marco de los protocolos para comunicaciones de emergencia, el despliegue de infraestructura en zonas aisladas y de otras reformas relevantes como la portabilidad numérica.

La portabilidad de número beneficia directamente a 22 millones teléfonos móviles activos y a 3.3 millones de hogares y empresas que usan teléfonos fijos. Su implementación se inició en diciembre de 2011 para la telefonía fija, comenzando en la región de Arica y Parinacota y continuando en forma gradual por regiones. En el caso de la portabilidad móvil, ésta comenzó en enero de 2012 en todo el país de forma simultánea. La portabilidad móvil, potenciada con el desbloqueo de equipos terminales para ser usados en cualquier operador, ha contribuido a tener mayor competencia y libertad de los usuarios para cambiar de compañía sin amarres contractuales.

A este nuevo escenario competitivo se sumará la entrada de más operadores gracias a los cambios estructurales en el mercado que han eliminado las barreras a la entrada de la competencia.

De esta forma, el sector de las telecomunicaciones se ha ubicado entre los sectores de la economía nacional de mayor dinamismo. Mientras el crecimiento de la economía chilena representado por el PIB, presentó un aumento de un 4,5% en el cuarto trimestre de 2011 respecto a igual período del año 2010, el PIB del sector de Comunicaciones<sup>3</sup> mostró un crecimiento de 6,5%, como se observa en la Figura 1-2.

**FIGURA 1-2: EVOLUCIÓN DEL PIB DEL SECTOR COMUNICACIONES.**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL**.

En la actualidad existen numerosos acuerdos entre el sector de las telecomunicaciones y el estado, que buscan cerrar la brecha digital, llevando comunicación y conectividad a todo el país, para lo cual el sector de las telecomunicaciones en Chile prevé inversiones e innovaciones de servicios, como lo es la transmisión de datos de cuarta generación 4G, que está en periodo de concesión, esta nueva generación de transmisión de datos implica ofrecer una banda de 2,6 GHz a los clientes, que permitirá nuevas redes avanzadas de banda ancha móvil.

<sup>3</sup> Definición utilizada por el Banco Central de Chile, que incluye además la información de correos.

### 1.1.1.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN CHILE

#### 1.1.1.1.1 SERVICIO DE INTERNET

Hoy más del 90% del territorio nacional poblado cuenta con opciones para comunicarse y conectarse a Internet. A fines del 2009 sólo 7,4 millones de chilenos usaban Internet. Hoy más de 11 millones de chilenos lo hacen.

En el mercado de la **Banda Ancha móvil e Internet móvil 3G** creció un 104,8% entre Diciembre 2010 y Diciembre 2011, superando ampliamente al número de conexiones de Banda Ancha fija, que en el mismo periodo sólo creció un 11,3%, ver Tabla 1-1.

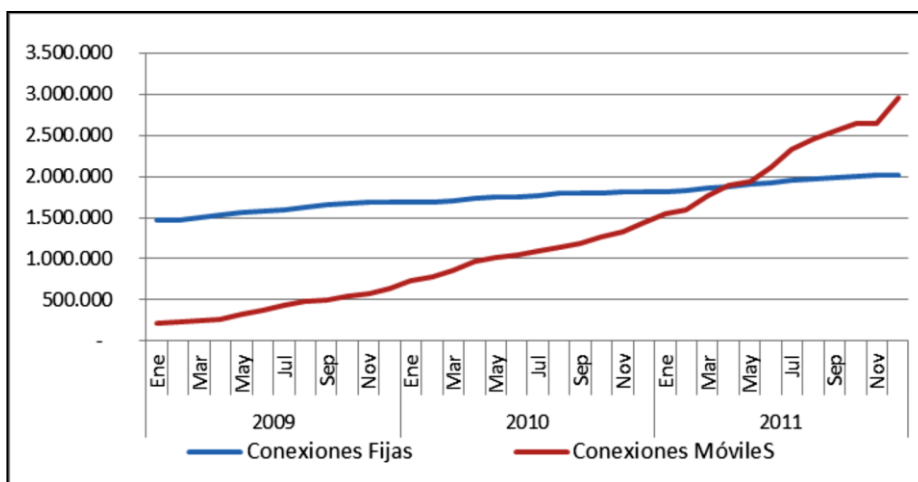
**TABLA 1-1: CONEXIONES DE INTERNET BANDA ANCHA POR TIPO DE ACCESO.**

Tipo de Acceso	Conexiones Dic. 2009	Conexiones Dic. 2010	Conexiones Dic. 2011	Variación % 2009-2010	Variación% 2010-2011
Banda Ancha Fija	1.695.034	1.819.691	2.025.066	7,4%	11,3%
Banda Ancha e Internet Móvil 3G	638.787	1.445.675	2.961.050	126,3%	104,8%
<b>Total</b>	<b>2.333.821</b>	<b>3.265.366</b>	<b>4.986.116</b>	<b>39,9%</b>	<b>52,7%</b>

**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

En abril del año 2011, las conexiones de Banda Ancha e Internet móvil 3G superaron a las conexiones fijas de Banda Ancha, llegando a un total de casi 3 millones en diciembre de 2011, mientras que las fijas superaron levemente los 2 millones en esa misma fecha, como se aprecia en la Figura 1-3.

**FIGURA 1-3: CONEXIONES DE BANDA ANCHA (2009-2011)**

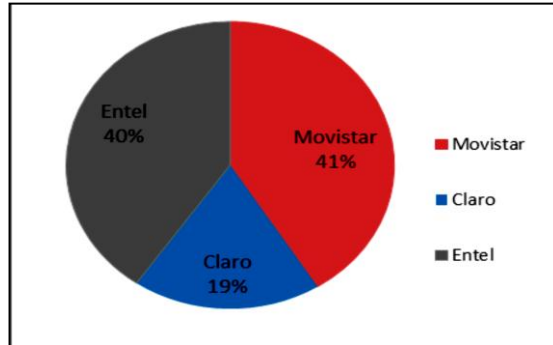


**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

El crecimiento explosivo de la Banda Ancha e Internet móvil 3G, a diciembre 2011, con una desagregación por dispositivo de Banda Ancha móvil vía modem USB (42%) e Internet móvil en *Smartphones* (58%), explica en gran medida el aumento en el número de usuarios de Internet y el avance en la penetración per cápita.

Las participaciones de mercado del servicio de Banda Ancha e Internet móvil 3G se pueden apreciar en la Figura 1-4, donde destaca el liderazgo de Movistar y Entel PCS.

**FIGURA 1-4: PARTICIPACIONES DE MERCADO DE OPERADORES DE BANDA ANCHA E INTERNET MOVIL (DICIEMBRE 2011)**

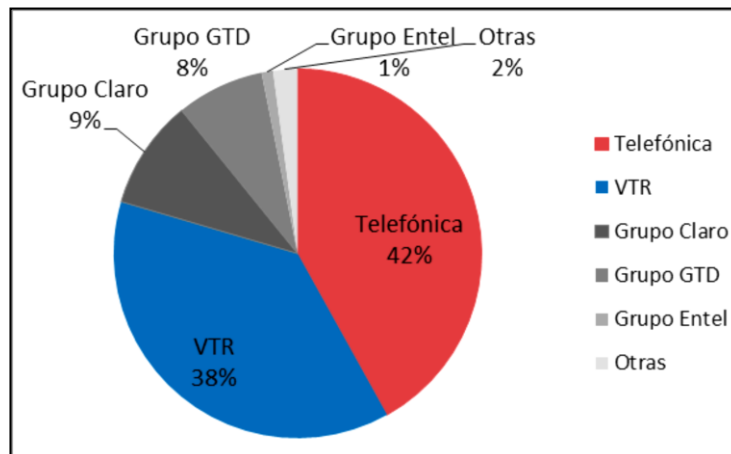


**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

En el caso del mercado de acceso móvil de Banda Ancha e Internet móvil 3G, a fines del año 2011, Movistar y Entel acumulaban cada uno cerca de un 40% del mercado, y Claro casi un 20%. Con lo anterior, este mercado exhibe una alta concentración que se espera que cambie en el corto plazo, debido a la entrada de dos nuevos operadores; VTR Móvil y Nextel, junto con el ingreso al mercado de operadores móviles virtuales como Virgin Mobile, Falabella, GTD Móvil, entre otros.

En el mercado de **Banda Ancha fija** se observa una importante concentración, cerca del 80% de las conexiones son provistas por 2 operadores: Telefónica y VTR, con un 42% y 38%, respectivamente, le siguen el Grupo Claro con un 10%, el Grupo GTD con un 8% y el Grupo Entel con un 1%, agrupando entre todos los demás apenas el 2% de las conexiones como se aprecia en la Figura 1-5.

**FIGURA 1-5: PARTICIONES DE MERCADO DE OPERADORES BANDA ANCHA FIJA (DICIEMBRE 2011)**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

### 1.1.1.1.2 SERVICIO DE TELEFONÍA

La **telefonía móvil** sigue creciendo en términos de abonados y tráfico, a una tasa de un 12,8% anual, alcanzando 22 millones de teléfonos activos, mientras que la telefonía fija y, sobre todo, la larga distancia, caen en stock y tráfico, ver Tabla 1-2.

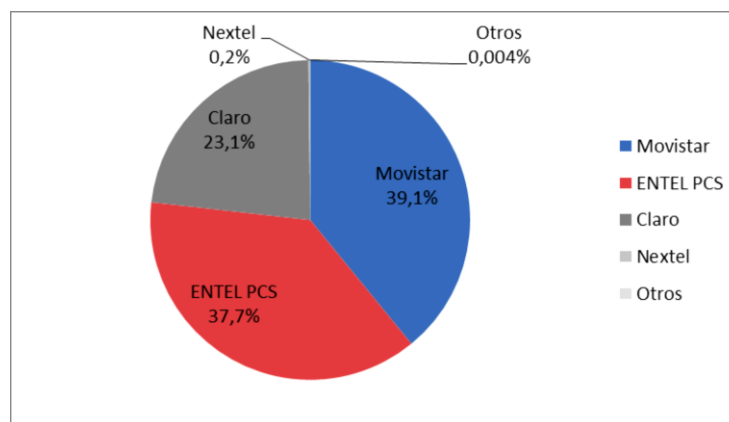
**TABLA 1-2: ABONADOS MÓVILES SEGÚN TIPO DE PLAN COMERCIAL<sup>4</sup>**

Tipo de plan	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011	Variación % 2010-2011
Contrato	4.517.200	5.786.405	6.514.402	12,6%
Prepago	11.933.023	14.065.837	15.885.567	12,9%
<b>Total Abonado</b>	<b>16.450.223</b>	<b>19.852.242</b>	<b>22.399.969</b>	<b>12,8%</b>

Fuente: Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL**.

En cuanto a la organización del mercado de telefonía móvil, durante el año 2011 participaron 6 empresas: Movistar, Entel PCS, Claro Chile, Nextel, Telsur e Interexport. A continuación se observa la participación de mercado de cada empresa, respecto al número de abonados a diciembre de 2011. Movistar registra un 39,1%, de los abonados, siguen en orden de importancia, Entel PCS con un 37,7%, Claro con 23,1% y Nextel con un 0,2%, ver Figura 1-6.

**FIGURA 1-6: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL POR NÚMERO DE ABONADOS**



Fuente: Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL**.

En lo que respecta a **telefonía local**, las líneas en servicio registraron una caída de 2,6% durante el año 2011. En cuanto a la cantidad de líneas de Telefonía Básica, éstas cayeron en un 2,6% mientras que el stock de la Telefonía Pública disminuyó en 6,9%.

Respecto a las líneas por tipo de cliente, las líneas residenciales mostraron en el año 2011 una caída de 5,5%, en tanto, las líneas comerciales presentaron un alza de

<sup>4</sup> Se considera como abonado todo usuario que hizo o recibió al menos una llamada en el periodo de un mes.

5,5%. La misma tendencia se observa para el año 2010, respecto al año 2009, ver Tabla 1-3.

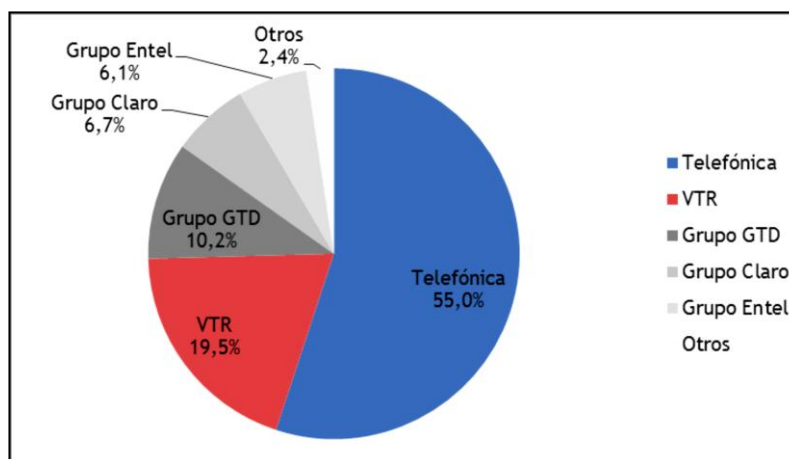
**TABLA 1-3: NÚMERO DE LÍNEAS EN SERVICIO SEGÚN TIPO DE SUSCRIPTOR**

Tipo de Cliente	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011	Variación % 2010-2011
Residencial	2.334.944	2.150.761	2.032.106	-5,5%
Comercial	1.143.664	1.240.533	1.308.218	5,5%
No clasificado	85.743	66.212	25.957	-60,8%
<b>Total líneas en servicio</b>	<b>3.564.351</b>	<b>3.457.506</b>	<b>3.366.281</b>	<b>-2,6%</b>

**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

En cuanto a la organización del mercado de telefonía local, participaron a diciembre de 2011, 17 empresas: CMET, Telsur, Telefónica (Movistar), CTR, Netline, Entelphone, RTC, GTD Manquehue, Telcoy, GTD Telesat, VTR, WILL, Telmex (Claro), Fullcom, Quantax, Telestar y Chile.Com, que si se agrupan tenemos 13 empresas. En la Figura 1-7 se muestra la participación de mercado a diciembre de 2011. Puede notarse que Telefónica Chile concentra el 55,0% de las líneas en servicio, siguen en orden de importancia: VTR con 19,5%, Grupo GTD (Telsur, Telcoy, GTD Manquehue y GTD Telesat) con un 10,2%, Grupo Claro con un 6,7% y el Grupo Entel (Entelphone y Will) con un 6,1%.

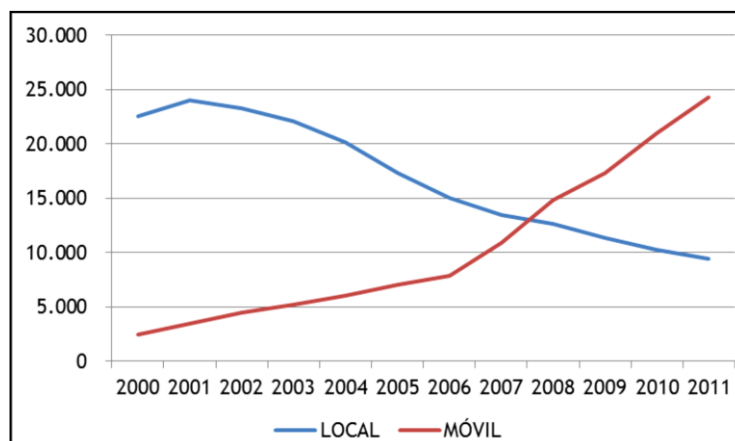
**FIGURA 1-7: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA FIJA MEDIDA POR EL NÚMERO DE LÍNEAS EN SERVICIO.**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

Finalmente, al analizar los tráficos comparados de telefonía local de salida y telefonía móvil de salida, se puede observar el fenómeno de sustitución en forma bastante clara, ver Figura 1-8.

**FIGURA 1-8: EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO LOCAL Y MÓVIL DE SALIDA (MILLONES DE MINUTOS).**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

Para incentivar la convergencia fijo-móvil, se implementó el 2011 la primera etapa de la Ley que elimina la Larga Distancia Nacional. 6 millones de chilenos en las regiones de Valparaíso, Bío Bío, Maule, Atacama, Coquimbo, Los Ríos y Los Lagos, pagan ahora 10 veces menos por una llamada telefónica dentro de su región. Lo que antes se cobraba como larga distancia, ahora es sólo una llamada local con un gran ahorro para los hogares y las PYMES<sup>5</sup>.

Al analizar la paquetización de servicios de los diferentes operadores, se puede observar que el porcentaje de clientes que contratan telefonía local paquetizada con otros servicios, es mayor que respecto a quienes lo contratan de forma individual, considerando las estadísticas de los grandes operadores, observadas en la Tabla 1-4.

**TABLA 1-4: NÚMERO DE CLIENTES POR TIPO DE EMPAQUETAMIENTO CONTRATADO**

<b>Clientes paquetizados</b>	<b>Dic. 2010</b>	<b>Dic. 2011</b>	<b>Variación % 2010-2011</b>
Solo telefonía local	1.102.002	1.000.483	-9,21%
Telefonía local + Internet	796.766	748.745	-6,03%
Telefonía local + TV de pago	114.922	96.861	-15,72%
Solo Internet Fija	95.200	182.134	91,32%
Internet + TV de pago	149.007	189.623	27,26%
Solo TV de pago	692.723	714.448	3,14%
Telefonía local + internet + TV de pago	183.034	891.936	13,91%

**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

Además se observa una tendencia a la baja en los clientes de telefonía local individual y paquetizados en planes Dúo, con la excepción de Internet + TV, el cual crece en forma importante, lo que está mostrando una nueva forma de paquetización de los operadores. El Triple Pack sigue creciendo, agrupando un 23% del total de clientes a diciembre de 2011, lo que muestra la tendencia a la contratación de manera conjunta de los servicios de telecomunicaciones.

<sup>5</sup> PYMES = Pequeña y mediana empresa.

### 1.1.1.1.3 SERVICIO DE TELEVISIÓN DE PAGO

Durante el año 2011, la Televisión de Pago<sup>6</sup> ha crecido en forma sostenida, como se observa en la Tabla 1-5, aunque a nivel regional y nacional todavía existe cierto dominio de la televisión por cable (alámbrica), las cifras son bastante similares. La televisión satelital (inalámbrica) creció en diciembre 2011 respecto a diciembre de 2010 en un 9,0%, mientras que la televisión por cable lo hizo en un 5,8%. La penetración por hogares alcanzó a un 40,1%, que representa un crecimiento de un 3,5% respecto del año anterior.

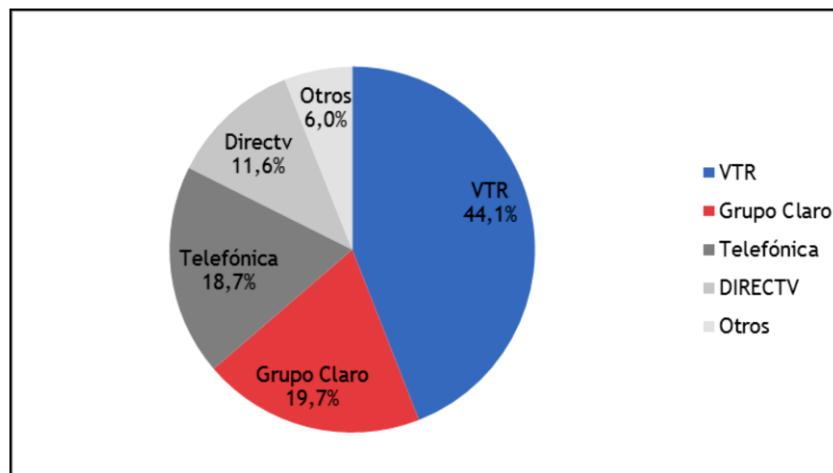
**TABLA 1-5: NÚMERO DE SUSCRIPTORES A LA TELEVISIÓN DE PAGO SEGÚN TIPO DE ACCESO.**

Tipo de Acceso	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Variación % 2010-2011
Alámbrica	1.003.315	1.075.675	1.137.625	5,8%
Inalámbrica (Satelital)	660.717	853.019	929.743	9,0%
<b>Total</b>	<b>1.664.032</b>	<b>1.928.694</b>	<b>2.067.368</b>	<b>7,2%</b>

**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

En la Figura 1-9 a continuación se observa la participación de mercado de cada empresa, calculada sobre la base del número de suscriptores. En diciembre de 2011, la mayor participación la poseía VTR con un 44,1%, seguida del Grupo Claro con un 19,7%. Siguen en orden de importancia: Telefónica con un 18,7% de participación y Direct TV con 11,6%.

**FIGURA 1-9: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SEGMENTO TELEVISIÓN DE PAGO (DICIEMBRE 2011).**



**Fuente:** Informe Telecomunicaciones 2011, **SUBTEL.**

<sup>6</sup> SUBTEL sólo tiene información histórica de los operadores de televisión de pago que operan a nivel nacional y en más de una región, por lo tanto, no se dispone de la información de operadores locales de menor tamaño.



## 1.1.2 DESCRIPCIÓN DE VTR EMPRESA

VTR es una sociedad anónima, fundada en el año 1982, de propiedad de Liberty Global (80%) y de CorpGroup (Grupo Saieh, 20%), es líder en Chile en servicios integrados de comunicaciones y entretenimiento, con más de 2,5 millones de hogares cubiertos por su red HFC<sup>7</sup>. Otros negocios de VTR, pueden observarse en Anexo A “Otros negocios de VTR”.

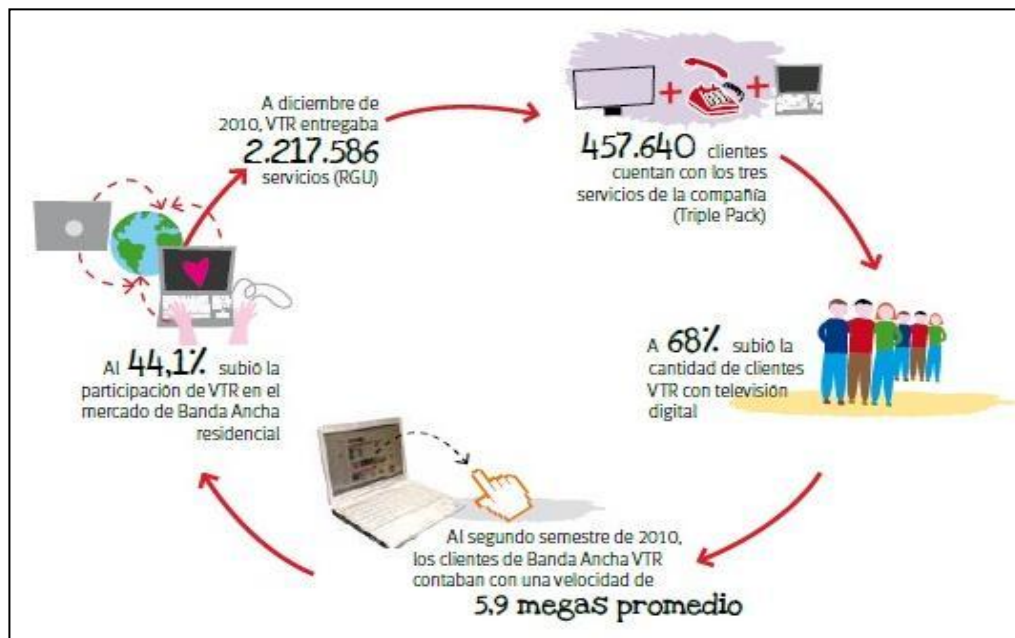
VTR tiene 1 millón de hogares que son clientes, en 45 ciudades del país, entre Arica y Coyhaique.

Con 4.000 colaboradores, VTR es una de las 10 Mejores Empresas para Trabajar en Chile el (Great Place to Work) y una de las 18 Empresas más Socialmente Responsables del país (Ranking RSE Pro Humana) el 2011.

En lo que respecta a Liberty Global, es la empresa operadora de cable internacional líder, que ofrece servicios avanzados de video, voz y banda ancha de internet. Liberty Global opera redes de última generación, sirviendo a 29,3 millones de clientes en 14 países, ubicados principalmente en Europa, Chile, y Australia. Las operaciones de Liberty Global también incluyen importantes negocios de programación, tales como Chellomedia en Europa.

En el 2010 fue un año de crecimiento y desarrollo para VTR, ver Figura 1-10. Los ingresos aumentaron en 4,1%, y el EBITDA, en 5,8%, con respecto al año anterior.

**FIGURA 1-10: CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE VTR EN EL 2010.**



**Fuente:** Reporte de Sustentabilidad VTR 2010.

<sup>7</sup> HFC: híbrida de fibra óptica y coaxial



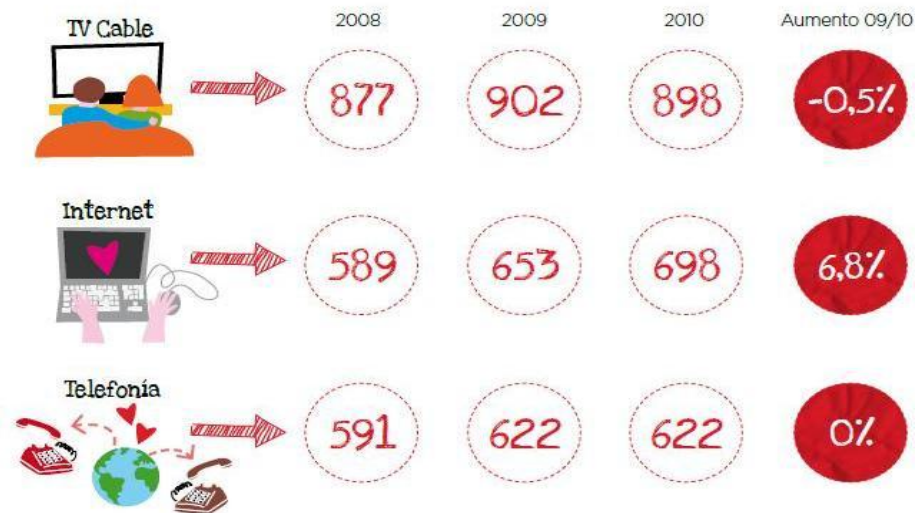
### 1.1.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

VTR es una compañía de telecomunicaciones que opera en Chile con servicios de Televisión por pago, Internet Banda Ancha y Telefonía residencial. A diciembre de 2010, su participación en estos mercados alcanzaba el 46,5%, 44,1% y 29%, respectivamente, ver Figura 1-11, con una dotación de 3.864 personas. A esa misma fecha la compañía contaba con una red de 71 sucursales, distribuidas en 50 ciudades entre Arica y Coyhaique, además de un *call center* propio.

Además a partir del año 2012 se espera su entrada al mercado de telefonía móvil y banda ancha móvil, donde competirá con empresas ya consolidadas en el rubro.

Dentro de la organización es sumamente recurrente utilizar la denominación de servicios móviles, para referirse a los servicios de naturaleza móvil como lo es voz, datos e internet banda ancha móvil. De esta misma manera se utiliza la denominación servicios fijos, para hacer referencia a los servicios de telefonía fija, internet banda ancha y televisión por pago, junto a la televisión por pago se ofrecen servicios llamados Premium, lo cuales hacen referencia a las d-box<sup>8</sup> y VOD<sup>9</sup>. Se debe tener en cuenta que desde ahora se hará referencia a estos servicios con estos nombres.

**FIGURA 1-11: SUSCRIPTORES POR SERVICIO VTR AL 2010, EN MILES.**



**Fuente:** Reporte de Sustentabilidad VTR 2010

A continuación, en la Tabla 1-6 se muestran las cantidades mensuales en promedio, del periodo 2010 y 2011 de clientes activos de VTR, y los porcentajes de acuerdo a cada empaquetamiento de servicio que poseen.

8 d-box= nueva plataforma digital de VTR, que permite acceder a la televisión digital y a servicios de valor agregado en el televisor.

9 VOD: Video On Demand.

**TABLA 1-6: CANTIDAD MENSUAL DE CLIENTES ACTIVOS EN PROMEDIO, Y EL PORCENTAJE DE CLIENTES POR CADA PRODUCTO.**

Periodo	Cantidad Mensual	SOLO FONO	SOLO CABLE	SOLO INTERNET	TRIPLE PLAY	FONO INTERNET	CABLE INTERNET	CABLE FONO
2010	1.078.514	4,5%	22,8%	6,3%	44,7%	5,4%	12,1%	4,3%
2011	1.053.133	5,6%	25,1%	4,3%	42,5%	5,7%	11,6%	5,1%

**Fuente:** Interna de VTR.

Se aprecia que el 45% del universo de clientes, posee los 3 servicios de la compañía (Tv por pago, Internet Banda ancha y telefonía fija), y un 35% de los clientes poseen solo un servicio.

#### **1.1.2.1.1 TRIPLE PACK**

Es la oferta empaquetada de televisión por cable, Internet Banda Ancha y telefonía residencial. Mediante la plataforma tecnológica, VTR entrega este servicio en 37 ciudades de 14 regiones del país. Al terminar 2010, 457.640 mil clientes contaban con Triple Pack (es decir, con los tres servicios que brinda la empresa) y el 64,7% tenía más de un servicio contratado con la compañía.

#### **1.1.2.1.2 TELEVISIÓN DE PAGO**

A diciembre de 2010, VTR entregaba este servicio a 897.710 mil clientes de 65 ciudades del país. Esta cifra representa una disminución de 4.492 clientes respecto de igual fecha de 2009. Con ello, la participación de la empresa en este mercado pasó de 54,2% en 2009 al 46,5% en 2010. Entre las principales razones que explican esta evolución se encuentra la disminución de RGU<sup>10</sup>, registrada como consecuencia del terremoto de febrero.

#### **1.1.2.1.3 INTERNET BANDA ANCHA**

En 2010, VTR incorporó casi 45 mil nuevos clientes a su servicio de Banda Ancha, cifra que le permitió alcanzar el 44,1% del mercado de Internet residencial a nivel nacional. Este crecimiento es el resultado de la apuesta que viene realizando la compañía por el desarrollo de ofertas cada vez más diferenciadas en términos de altas velocidades y calidad de servicio, que sean capaces de responder a las nuevas necesidades de uso de los clientes.

#### **1.1.2.1.4 TELEFONÍA LOCAL**

En 2010, VTR alcanzó los 621.926 clientes en telefonía residencial, cifra casi equivalente a la que consiguió en 2009, a pesar de que el mercado se redujo en 184.183 líneas. Este desempeño cobra especial relevancia si se considera que en la última década este mercado ha exhibido un declive paulatino en número de clientes.

---

<sup>10</sup> RGU = Unidad generadora de ingresos: Servicios contratados.

### 1.1.2.2 CADENA DE VALOR DE VTR

Los procesos en una cadena de valor están ligados de modo sistémico. Es por ello que VTR ha puesto cuidado en garantizar que una cadena de valor socialmente responsable conjugue políticas con clara orientación al cliente, un cuidado permanente de las condiciones laborales, de equipamiento y seguridad de sus proveedores, y el diseño de productos conectados con las expectativas del cliente. Todo ello redundará en un buen servicio y una mayor diferenciación en el mercado.

VTR actualmente desea establecer una experiencia con el servicio más satisfactorio, eficiente y a la medida del cliente. Eso, sumado al cuidado permanente de los derechos de los clientes y a mejores estándares laborales y de gestión en los proveedores, contribuye a elevar los niveles de atención de la industria y a mejorar sustancialmente la experiencia de los usuarios con los servicios de telecomunicaciones.

Dicho lo anterior, un ejemplo de esto son las políticas pro consumidor instauradas en VTR, las cuales buscan mejorar la experiencia del cliente y posicionar a VTR como una empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones. Focalizando esfuerzos en la disminución de reclamos y fugas de clientes de la compañía.

#### 1.1.2.2.1 POLÍTICAS PRO CONSUMIDOR

Conveniencia, libertad de elección, información clara y política comercial, justa y transparente, son los principios que sustentan las políticas pro cliente que desarrolla la compañía. Estas políticas son compromisos de VTR que se consagran en sus contratos con clientes o terceros, en sus procesos y procedimientos operacionales, dependiendo del caso, por ejemplo:

- **Compensación por Corte de servicio:** Ante la eventualidad de corte en el suministro del servicio, los clientes afectados obtienen un descuento equivalente al tiempo que dejaron de recibir el servicio contratado.
- **Oferta a la carta:** VTR estableció un sistema de auto consulta en su portal web que permite a todo cliente identificar las tarifas y condiciones de cada servicio y plan ofrecido.
- **Los clientes de VTR** cuentan con la libertad para contratar los servicios sin ataduras, empaquetados o por separado.
- **VTR no suscribe exclusividades** con edificios y condominios.
- **Sistema de cobranzas sin Dicom:** En el año 2005, VTR decidió no publicar en los registros de Dicom los nombres de los clientes con deuda y retiró a quienes estaban publicados a esa fecha.
- **Procesos simples para recibir reclamos o consultas:** VTR contempla una variedad de canales para recibir reclamos o consultas y aplica el procedimiento establecido en el Reglamento de Reclamos.
- **No existen barreras de salida:** El cliente puede solicitar en cualquier momento el término o cambio de cualquiera de los servicios que tiene contratado, sin por ello recibir multas o estar sujeto a plazos mínimos de permanencia.

### **1.1.2.2.2 DISEÑO Y CALIDAD DE PRODUCTOS**

VTR trabaja permanentemente en la generación de nuevos productos en Telefonía, Banda Ancha y Televisión Digital, así como en el desarrollo de contenidos para TV Digital e Internet, con el fin de hacer realidad su promesa de valor de “crear experiencias únicas de entretención y comunicación” para sus clientes y de ampliar sus mercados.

### **1.1.2.2.3 CALIDAD DE SERVICIOS**

#### **1.1.2.2.3.1 CES<sup>11</sup> Y SUCURSALES**

VTR trabaja permanentemente en mejorar la calidad de servicio prestados por la compañía, para esto consultó mensualmente durante el 2010 a los usuarios del CES y de las sucursales si recomendarían a la compañía a un amigo o familiar según la atención que recibieron en estos puntos de contacto. El objetivo de esta encuesta fue monitorear el grado de lealtad de los clientes a través del indicador NPS<sup>12</sup>, un índice que se consigue restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de clientes promotores. Los resultados fueron un 67% el NPS más alto registrado entre cliente del CES en septiembre del 2010, mientras que a la misma fecha el NPS de los clientes en sucursales fue del 59%, terminando el año 2010 el índice de lealtad de los clientes, en 60% en CES y 59% en sucursales.

#### **1.1.2.2.3.2 BOLETAS E IMPUGNACIONES**

Los reclamos más frecuentes en 2010 tuvieron relación con el entendimiento de la boleta y con las impugnaciones que realizan los clientes a los cobros de los operadores de telefonía de larga distancia. Consciente de ello, VTR se abocó en 2010 a poner en marcha medidas concretas que contribuyeran a disminuir los reclamos registrados por estos motivos. En 2010 VTR implementó las siguientes iniciativas:

- Estableció un sistema que permite a los clientes bloquear los cargos de planes de telefonía de larga distancia.
- Complementariamente, VTR inició el proceso de simplificación de su boleta, al disminuir los conceptos de cobro de los servicios facturados de manera individual y agruparlos bajo el tipo de pack contratado. De esta manera, en la primera página de la boleta se mostrará el pack contratado por el cliente, además en las páginas de detalle se agruparon otros conceptos, como cargos y descuentos.

Estas medidas de gestión de impugnaciones por cobros de planes y simplificación de la boleta, contribuyeron a disminuir los reclamos desde un 5,2% en Noviembre del 2010 a 4,9% a Diciembre del 2010.

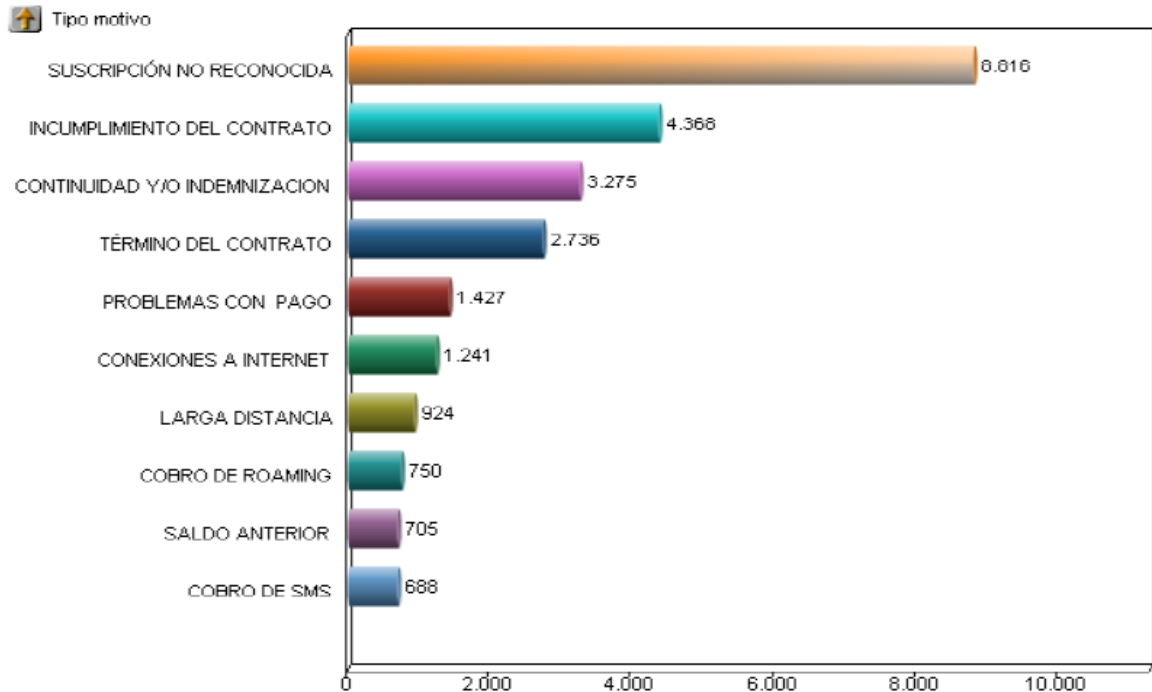
Según información obtenida de Subtel, los reclamos recibidos durante el año 2011 fueron 28.790 reclamos en total, de los cuales los 10 motivos más reclamados fueron los siguientes, ver Figura 1-12.

---

11 CES: Centro de excelencia de servicio, call center de VTR.

12 NPS: estudio de fidelidad de clientes (Net Promotor Score).

**FIGURA 1-12: 10 MOTIVOS MAS RECLAMADOS EN EL 2011**



**Fuente:** Estadísticas de reclamos 2011, **SUBTEL**

Dentro de estos motivos, se encuentra los problemas relacionados con el pago de los servicios ofrecidos por las empresas de telecomunicaciones, problema que VTR busca solucionar, con las medidas antes descritas.

Cohérente a las medidas antes planteadas, se establecieron mejoras continuas a los procesos de Cobranza y Recaudación, para disminuir los reclamos y así mejorar la calidad de servicio ofrecido por VTR.

#### 1.1.2.2.3.3 INSTALACIONES Y REPARACIONES

VTR mide y gestiona el indicador medio de cumplimiento del agendamiento ofrecido al cliente para una visita técnica por reparación o instalación. En las encuestas mensuales realizadas por la compañía, también se indagó el nivel de lealtad de los clientes con servicios técnicos como la instalación y la reparación a través de la pregunta de si estarían dispuestos a recomendar VTR a un familiar o amigo a la luz de la atención recibida en estos ámbitos. En el caso de la instalación, el Índice de Lealtad registró sus niveles más bajos en abril, cuando llegó al 46,4%. Este resultado estuvo fuertemente influenciado por la congestión operativa que se produjo en marzo tras el terremoto y el lanzamiento de nuevos planes de Banda Ancha y de empaquetamientos. Agosto y septiembre, en tanto, fueron los meses con mejores registros, con 59,5% y 59,4% respectivamente. Esta variación puede asociarse al proceso de certificación que vienen desarrollando desde ese periodo los instaladores que pertenecen a las Empresas Proveedoras de Servicios (EPS). El NPS de reparación, por su parte, alcanzó su mínimo de 26,1% en abril, como consecuencia de la implementación de

Mega 30<sup>13</sup>, servicio que al inicio presentó una falla y ocasionó un alza en los pendientes operacionales, provocando un descenso en la satisfacción de los clientes. En los meses siguientes este indicador fluctuó en torno al 40% y alcanzó su máximo de 51,6% en diciembre.

#### 1.1.2.2.3.4 TASA DE ABANDONO O CHURN

Este indicador mide el nivel de renuncia de los servicios. Equivale al porcentaje de bajas sobre la cartera que aún permanece activa. El “factor terremoto” llevó el promedio anual del Churn en 2010 a 2,3%, el más alto de los últimos cinco años.

En la actualidad existen dos tipos de desconexiones de servicios, una por motivos voluntarios de los clientes, y otra debido a morosidad de la deuda. Se realizan esfuerzos considerables para retener a los clientes, ya que cada cliente que tenga un servicio de pack suscrito comienza a ser rentable para la compañía a los 6 meses de permanencia y en la actualidad más del 40% de los clientes de VTR poseen servicios de pack.

Sin embargo, las desconexiones producto de la morosidad de la deuda, son perjudiciales para la compañía, principalmente porque estas deudas se vuelven incobrables y pasan a ser pérdidas para VTR, impactando las utilidades anuales de la compañía.

#### 1.1.2.2.4 DESARROLLO DE PROVEEDORES

En 2010, VTR desarrolló una serie de acciones para mejorar las condiciones de trabajo en todas las EPS y alinearlas con su estrategia de negocio. VTR cuenta con un total de 98 Empresas Proveedoras de Servicios. Con 4.906 trabajadores al cierre de 2010, estas EPS cumplen un rol especializado en el marco de las operaciones de la compañía, por cuanto son las encargadas de funciones tales como: instalación y reparación de servicios en los hogares de clientes, cajeros de sucursales, personal de aseo, y otros. A la dotación de las EPS se debe agregar la de las Empresas de Servicios Transitorios (EST) que trabajaron para VTR en 2010.

---

13 Mega 30: Oferta de producto de VTR del servicio de Internet.

## 1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se enmarca en una de las muchas iniciativas que está realizando VTR para mejorar el diseño y calidad de servicios, disminuyendo la tasa de reclamos y la tasa de fuga de los clientes, mediante las políticas pro consumidor declaradas en la estrategia de sustentabilidad de la compañía.

Debido al aporte que es posible obtener del proceso de cobranza en la cadena de valor de VTR, se abordará la problemática de mejorar los procesos que inciden sobre la gestión de recuperación de documentos vencidos, de manera de disminuir costos involucrados en la gestión de cobranza, aumentar los niveles de recaudación y generar más valor a la cartera de clientes de VTR.

El contexto humano en que se desarrolla este proyecto, es un equipo con altas motivaciones para realizar mejoras en los procedimientos y en la gestión de cobranza, ya que gran parte de las gestiones realizadas a diario, son tareas manuales, que consumen tiempo y recursos. El área de cobranza posee metas de ahorro anual en gestión de cobranza, el porcentaje de ahorro es del 15%.

Junto a lo anterior, se agrega que VTR expandirá su mercado a los servicios móviles, lo que provoca dudas acerca de la efectividad del proceso de cobranza actual. El actual proceso de cobranza está enfocado a un cliente de tipo fijo, con una dirección asociada, con un contrato de por medio, que asegura un plan contratado y dentro de los servicios móviles la naturaleza del cliente también es móvil. Cabe destacar que dentro de los servicios móviles, están los productos de prepago que no poseen contrato asociado a planes de tráfico.

Con respecto a lo anterior, se poseen dudas acerca del comportamiento del cliente de servicios móviles y por sobre todo se poseen dudas con respecto que si los montos que destinan a gastos de cobranza actualmente, están siendo bien utilizados. Los analistas de cobranza actualmente no son capaces de realizar ahorros, sin afectar los niveles de recaudación de la deuda morosa de los clientes.

En la actualidad el proceso de cobranza posee muy buenas tasas de recuperación, y se cree que estos buenos porcentajes de recaudación sea debido al tipo de servicios que actualmente se están gestionando, ya que cada producto de los servicios fijos están asociado a una vivienda, lo que facilita el contacto con el cliente.

Además a las dudas con respecto al futuro y la efectividad del proceso, se suma que hoy en día, no existe capacidad por parte de los analistas de cobranza para realizar campañas de cobranzas, focalizadas a segmentos de clientes, con objetivos específicos, a través de actividades determinadas. Con respecto a este punto se busca poseer mayor capacidad para generar campañas de cobranza flexibles y a la vez dinámicas en el tiempo, que puedan adaptarse a los requerimientos de negocios y a las necesidades de los clientes.

Para abordar todos estos antecedentes, se realizará un rediseño de proceso al proceso de cobranza, que tendrá enfoque en aprovechar las oportunidades que existen de potenciar al proceso de cobranza dentro de la cadena de valor de VTR. Los lineamientos del rediseño serán establecidos mediante la estrategia de sustentabilidad de VTR, que garantizan un rediseño acorde a las políticas establecidas en la compañía.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar, transparentar y flexibilizar el sistema de cobranza de VTR, mediante un rediseño de procesos que permita poseer mayor control y dar más valor a la cartera de clientes, mediante la gestión de cobranza focalizada a partir del comportamiento de los clientes.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantamiento y documentación del flujo de actividades involucradas en el proceso de cobranza.
- Incorporar variables a la gestión de cobranza, para la creación de campañas de cobranza basadas en el comportamiento de los clientes, que permitan focalizar los esfuerzos y anticipar los pagos.
- Disminuir costos asociados a la gestión de cobranza, reduciendo gestiones que no generen valor.
- Identificar errores de parametrización en el actual sistema de cobranza que provocan que clientes no ingresen al proceso.
- Diseñar una herramienta habilitante, que permitan apoyar el nuevo enfoque de cobranza.
- Convertir al proceso de cobranza en un aporte estratégico para dar más valor a la cartera de clientes de VTR.

### 2.3 ALCANCES

Este proyecto se restringe a mejorar y rediseñar el proceso de cobranza de VTR. Este proceso está enfocado en el cobro de los montos morosos de los servicios fijos, tales como: Telefonía Fija, Internet por Banda Ancha y Televisión por pago. No contempla la cobranza de los servicios móviles que fueron lanzados en este 2012, principalmente porque en la actualidad no existe conexión entre ambos sistemas informáticos y procesos de cobranza. Dentro del contexto de las plataformas informáticas existen dos sistemas completamente diferentes, uno destinado a gestionar y realizar funciones operativas de los servicios móviles y otro con el mismo fin pero para los servicios fijos. La plataforma informática que presta soporte a los servicios móviles es una herramienta *world class* adquirida el año 2011, se espera que este sistema en el futuro reemplace al sistema de los servicios fijos, para tener ambas operaciones y gestiones de servicios integrados.

Debido a que principios del 2012 fue el lanzamiento oficial de los servicios móviles, aún se están construyendo herramientas de gestión, estableciendo definiciones de políticas de tráfico, de estados, de cobros, de planes, etc. Provoca que la cobranza de productos móviles no sea un proceso consolidado aún, lo que dificultaría hacer un rediseño global entre ambos procesos.



Cabe recalcar que el proyecto estará enfocado a mejorar los procesos de la cobranza interna de VTR, ya que luego de los 90 días del vencimiento de la boleta, las deudas son enviadas a una empresa externa de cobranza que es la encargada de recaudar el monto adeudado por cliente. Este proceso de cobranza externa también es parte de VTR, pero al igual que el proceso de cobranza interna, es realizado por empresas proveedora de servicios administradas por VTR.

Si bien, la cobranza es la etapa final de la cadena de valor orientada al cliente y depende de otros procesos del negocio, este proyecto solo abordará el proceso de cobranza para hacer un rediseño sobre él, con el objetivo de generar más valor a la cartera de clientes de VTR.

### 3 METODOLOGÍA

Para abordar el proyecto, de acuerdo a los antecedentes recabados y las problemáticas observadas es necesario realizar un diagnóstico que evidencie las causas, para realizar gestión sobre ellas y lograr soluciones duraderas que permitan estar a la altura de los requerimientos del negocio y de los clientes.

Para enfrentar esta situación se propone realizar un rediseño del proceso de cobranza, que permita lograr ahorros y mejorar la efectividad de las actividades de recaudación.

La metodología de rediseño de procesos posee como objetivo hacer a los procesos más eficientes y efectivos, eliminando tareas que no aporten valor y eliminando holguras. Esta metodología busca que los procesos cumplan el objetivo para el cual fueron diseñados, además de hacerlos más administrables y predecibles.

La base del rediseño es identificar dónde se origina la necesidad, donde hay quiebres, hay ineficiencias, hay malas prácticas, etc. Para establecer direcciones de cambio que permitan lograr los objetivos propuestos en este proyecto.

Las etapas que esta metodología conlleva son las siguientes:

#### 1. Definir el proyecto:

- Objetivo Rediseño
- Ámbito del proceso

En esta etapa se busca identificar y definir el o los procesos a atacar, como pueden ser por ejemplo: Atención y ventas, Abastecimiento, Diseño de Proyectos, Gestión de la Producción, Control de Gestión, Gestión del Conocimiento, etc.

Al haber identificado los procesos que poseen errores en el diseño, se debe continuar estableciendo los objetivos: general y específicos, que guiarán al proyecto. Dentro de estos objetivos se debe definir el ámbito del proceso a rediseñar, las áreas funcionales involucradas, inicio, fin y ciclos del proceso y por último actores involucrados.

#### 2. Entender situación actual

- Modelar situación actual
- Validar y medir

En la etapa de entendimiento de la situación actual se debe comprender en todas sus dimensiones el o los procesos actuales seleccionados en el proyecto. Para lo cual siempre es recomendable establecer mediante un diagrama o modelo de la situación actual que especifique los patrones del proceso mediante una nomenclatura estándar para ser validado con los actores idóneos del proceso.

La importancia de esta etapa está en las mediciones que se deben realizar del proceso actual. El objetivo de realizar métricas es que permiten identificar la *performance* actual de los procesos claves, además permiten definir parámetros de

evaluación del rediseño, obviamente estas métricas deben ser asociadas al flujo del proceso.

Estas métricas pueden ser de tipo:

- **Volumen:** Cantidad de nuevos clientes.
- **Tiempo:** Ciclo trabajo, lead times.
- Cantidad de personas, organizaciones, lugares.
- **Eficiencia:** Porcentaje de desecho, porcentaje de error.
- **Holguras:** Disponibilidades de recursos no necesarios (cuellos de botella).
- **Costo:** de defectos, reelaboración, de abordar proyectos no atingentes.
- **Productividad:** Output/Input.

Para la obtención de estas métricas resulta imprescindible el trabajo en terreno, observar y medir in situ, consultar a los expertos para contrastar visiones y detectar regularidades.

### 3. Rediseñar

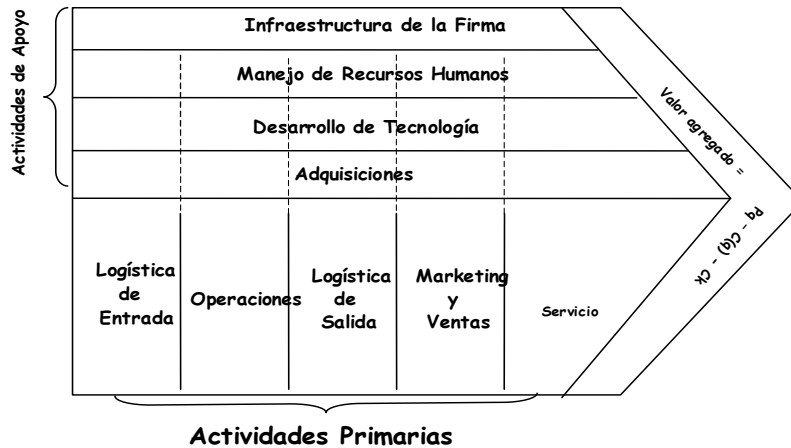
- Dirección de cambio
- Selección tecnologías habilitantes
- Modelar y evaluar rediseño
- Detallar y probar

Para establecer la dirección de cambio se debe realizar un análisis basado en las ideas de modelos de negocios, estrategia de la compañía, conceptos económicos y diseño de negocios. Se debe establecer la brecha entre la situación actual y situación ideal, que permitan evaluar el rediseño. Establecer la dirección de cambio corresponde a identificar cuál(es) será(n) la(s) línea(s) de cambio.

En esta etapa se debe identificar donde existe la necesidad de rediseño, donde hay quiebres, ineficiencias, malas prácticas que cambiar, productos nuevos, etc.

Estas direcciones de cambios se deben establecer dentro de la cadena de valor de la compañía.

**FIGURA 3-1: CADENA DE VALOR DE UNA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Presentación del curso IN71J, primavera 2006.

Dentro del rediseño se debe seleccionar las herramientas habilitantes para realizar el rediseño, esto implica buscar herramientas de Tecnología de Información que posibiliten los cambios de la fase anterior.

Para formalizar el rediseño se recomienda modelar y evaluar el rediseño. El modelo formal que dé cuenta de los cambios, además de especificar prácticas de trabajo, procedimientos, etc.

Se debe determinar las actividades a automatizar, cuantificar costos, cuantificar niveles de inversión, todo esto contrastado con la opinión de actores idóneos en el proceso.

Dentro de los ámbitos que se deben especificar están los requerimientos para seleccionar la herramienta de tecnología de información. Se toman los atributos de los flujos de mantenimiento de estado y se generan entidades.

Para apoyar el diagnóstico del problema, es necesario levantar los procesos para visibilizar las fallas y documentar los procesos del área. Para lo anterior, se utilizará en la investigación un lenguaje de modelamiento altamente aceptado y simple de comprender:

**BPMN lenguaje de modelamiento:** (en español Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (*workflow*). *Business Process Modeling Notation* (BPMN) proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (*Business Process Diagram*, BPD). BPD es un Diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “*Flow Chart*”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis. Dentro de un Diagrama de Procesos de negocios BPD se utilizan un conjunto de elementos gráficos, que se encuentran agrupados en 4 categorías:

**Objetos de Flujo:** Son los principales elementos gráficos que definen el comportamiento de los procesos. Dentro de los objetos de Flujo encontramos:

- **Eventos:** Son algo que sucede durante el curso de un proceso de negocio, afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa y un resultado. Se encuentran clasificados en 3 tipos:

**FIGURA 3-2: MODELAMIENTO DE EVENTOS EN BPMN.**



**Fuente:** Manual de BizAgi (*Process modeler*).

Dentro de BPMN existen muchas formas de iniciar o finalizar un proceso e igualmente existen muchas cosas que pueden llegar a suceder durante el transcurso del proceso, por lo tanto existen diferentes tipos de eventos de inicio, eventos de fin y eventos intermedios.

- **Actividades:** Estas Representan el trabajo que es ejecutado dentro de un proceso de negocio. Las actividades pueden ser compuestas o no, por ejemplo:

**FIGURA 3-3: MODELAMIENTO DE ACTIVIDADES EN BPMN.**



**Fuente:** Manual de BizAgi (*Process modeler*).

Existen diferentes tipos de tareas (Simple, automáticas, manuales, de usuario, entre otras) y de subprocesos (embebido, reusable, etc.) que permiten diagramar con más profundidad los procesos suministrando más información y claridad al lector.

- **Compuertas:** Son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo.

**FIGURA 3-4: MODELAMIENTO DE DECISIONES O COMPUERTAS EN BPMN.**



**Fuente:** Manual de BizAgi (*Process modeler*).

Existen 5 tipos de compuertas, los cuales son:

- Compuerta Exclusiva
- Compuerta Basada en eventos
- Compuerta Paralela
- Compuerta Inclusiva
- Compuerta Compleja

**Objetos de Conexión:** Son los elementos usados para conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso. Existen 3 tipos de objetos de conexión:

- Líneas de Secuencia
- Asociaciones
- Líneas de Mensaje

**Canales:** Son elementos utilizados para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades.

- *Pools*
- *Lanes*

**Artefactos:** Los artefactos son usados para proveer información adicional sobre el proceso. Existen 3 tipos:

- Objetos de Datos
- Grupos
- Anotaciones

Junto a lo anterior, se buscará complementar las gestiones del área de Cobranza mediante un análisis estadístico de datos, que permita obtener información acerca del comportamiento de pago de los clientes, para mejorar gestiones, que se reflejarán en ahorros en los gastos de cobranza.

Cabe recalcar que VTR contempla un repositorio de información o *Data Warehouse*, en donde la data del proceso de cobranza está integrada a la data de otros procesos desde Marzo del 2011, pero dada la escasa capacidad de gestión que posee en la actualidad los analistas de cobranza, no se saca información valiosa de los datos históricos que se poseen.

Para lo anterior se propone utilizar herramientas estadísticas que permitan obtener información de la data histórica que se posee actualmente, como lo es:

- *Data mining:* (En español minería de datos) consiste en la extracción no trivial de información que reside de manera implícita en los datos. Dicha información era previamente desconocida y podrá resultar útil para algún proceso. Este concepto requiere poseer conocimientos estadísticos, que permitan segmentar y/o *clusterizar* los datos y a las vez predecir el comportamiento mediante la construcción de curvas de tendencia.

Las etapas realizadas de la metodología aplicada se pueden observar en el Anexo B “Etapas de la Metodología”

## 4 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Dentro del proyecto se propone realizar un rediseño al proceso de cobranza de una empresa de telecomunicaciones, con lo anterior se pretende cambiar los actuales paradigmas que posee el proceso de cobranza de VTR. Este proceso en la actualidad está enfocado en cantidad de servicios morosos por cada cliente, y no posee como una variable de decisión el monto adeudado por cliente para la realización de campañas de cobranza. Se desea incluir variables predictivas del comportamiento de pago de cada cliente, que permitan realizar una gestión de cobranza flexible y dinámica, que permitan ahorrar en esfuerzos para recuperar el monto adeudado.

Se pretende además, identificar los errores de parametrización que presenta el actual sistema informático de gestión, con el objetivo de proponer una solución tecnológica que apoye el rediseño del proceso de cobranza.

Para establecer la definición del proyecto se abordará la estrategia de sustentabilidad que rige a toda compañía, se pretende comprender la interacción y el afán que posee VTR por entregar la mejor calidad de servicios y experiencia a cada cliente. Los pilares de la estrategia de sustentabilidad serán los lineamientos claves para desarrollar un rediseño al proceso de cobranza que genere mayor valor a la cartera de clientes, transformando al proceso en un aporte estratégico para VTR.

Con el objetivo de hacer un análisis completo y transversal del proceso de cobranza, se analizará los procesos y las áreas que interactúan en la preventa y en la postventa de servicios, con el fin de tener una visión general de todos los procesos que rodean al proceso de cobranza y son parte de la cadena de valor que posee VTR.

Por último se detallará el funcionamiento del proceso de cobranza, con los involucrados y las actividades que se realizan para gestionar y recaudar las deudas impagas de los clientes.

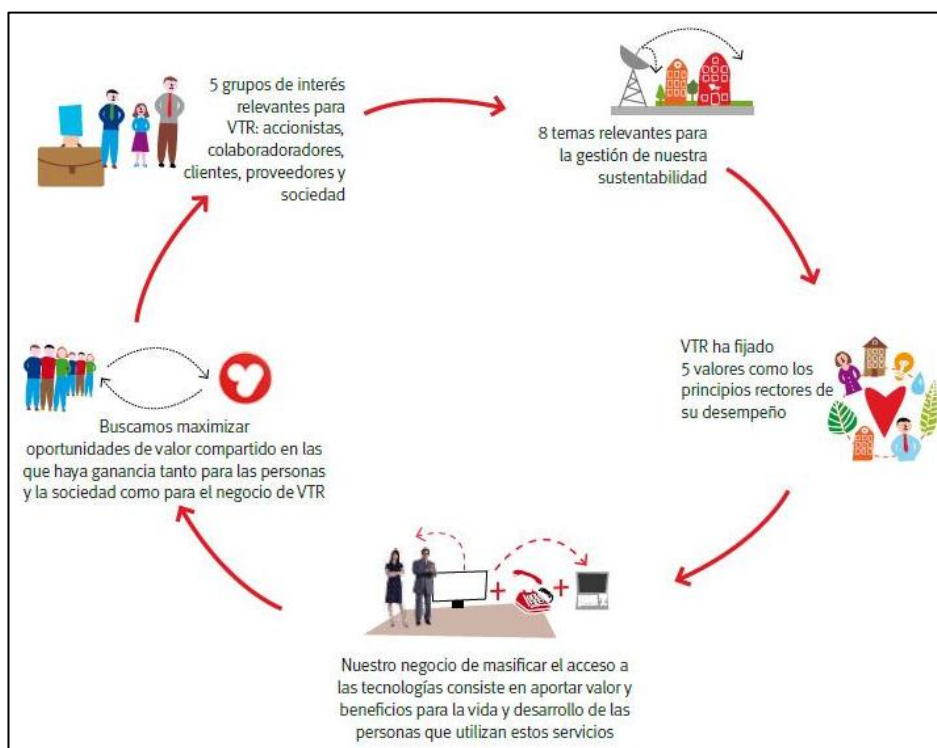
### 4.1 ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD DE VTR

VTR definió su Estrategia de Sustentabilidad en 2008, tras desarrollar un proceso para conocer e investigar formalmente las expectativas y preocupaciones más relevantes de sus grupos de interés frente al desempeño y operación del negocio. El objetivo de la empresa consistió en reunir la información necesaria que le permitiera diseñar un cuerpo coherente de políticas y lineamientos, basado en la gestión de temas relevantes. Con la combinación de varias metodologías de consulta, se obtuvo una lista priorizada de temas, que se sistematizó en un mapa de gestión en torno a 8 temas claves del negocio VTR que tienen amplio impacto en todos sus *stakeholders*, y que concentran sus preocupaciones, inquietudes y expectativas.

Al fomentar la sustentabilidad en su negocio, lo que persigue VTR es integrar armónicamente su desempeño en los ámbitos económico, social y ambiental, de manera de generar valor tanto a la organización como a sus grupos de interés. Detrás de esta estrategia está el convencimiento de que el negocio de masificar el acceso a las tecnologías, medios y contenidos en el mundo digital consiste precisamente en aportar valor y beneficios para la vida y desarrollo de las personas que utilizan estos servicios.

El uso del concepto de Estrategia de Sustentabilidad por sobre el de Responsabilidad Social revela la disposición de la compañía de incorporar a su gestión prácticas y políticas que recojan los intereses y necesidades de sus *stakeholders*<sup>14</sup>, con el objetivo de alcanzar sinergias que en el mediano y largo plazo se puedan traducir en un aumento de valor tanto para la empresa como para su entorno, ver Figura 4-1: Resumen de Estrategia de Sustentabilidad de VTR.

**FIGURA 4-1: RESUMEN DE ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD DE VTR**



**Fuente:** Reporte de Sustentabilidad VTR 2010.

#### 4.1.1 VALORES VTR

VTR ha fijado cinco valores como los principios rectores de su desempeño. El objetivo de esta definición es que todos ellos actúen como trasfondo del quehacer de la compañía y orienten la gestión de sustentabilidad, la toma de decisiones y el comportamiento de todas las personas que conforman la organización:

- Equidad y Pluralismo
- Optimismo y Visión Positiva
- Creatividad Innovadora
- Excelencia y Eficiencia
- Transparencia e Integridad

<sup>14</sup> Stakeholders: participantes de la cadena de valor de VTR.



#### 4.1.2 GRUPOS DE INTERÉS

La Estrategia de Sustentabilidad de VTR es un conjunto de políticas a través de las cuales la compañía busca incorporar a su desempeño las expectativas de sus diversos grupos de interés:

- Accionistas: Empresas dueñas de VTR.
- Proveedores: De insumos generales; de servicios a clientes; de tecnología; de servicios contratados.
- Clientes: Clientes actuales y potenciales; clientes/segmentos emergentes; padres, niños y adolescentes; usuarios no regularizados.
- Sociedad: Organizaciones sociales; líderes de opinión/ONG; autoridades nacionales y locales; reguladores/legisladores; vecinos/agrupaciones vecinales; fundaciones e instituciones/medios de comunicación.
- Colaboradores: Empleados; familias de colaboradores; sindicatos.

#### 4.1.3 MAPA DE TEMAS RELEVANTES Y OBJETIVOS VTR

A partir de la información recopilada con estos grupos de interés, la compañía estableció su mapa de 8 temas relevantes, divididos en 3 temas de interés: Negocio, Casa y Territorio VTR, hoja de ruta que también detalla el sentido y los objetivos que tienen cada uno de ellos.

- El Negocio VTR:
  - **Confianza y seguridad digital:** Promover un entorno seguro para el uso beneficioso de nuestros servicios, disponiendo de herramientas de control y protección de los niños, impulsando instancias de educación para las familias y creando conciencia social respecto de la seguridad frente a las nuevas tecnologías.
  - **Diseño y calidad de productos:** Escuchar sistemáticamente a nuestros clientes en el proceso de diseño y desarrollo de productos, con altos estándares de conveniencia, calidad y usabilidad, poniendo los frutos de la vanguardia tecnológica al servicio de la experiencia de las personas y de su calidad de vida.
  - **Políticas pro consumidor:** Poner al cliente en el centro de nuestro quehacer y entregarle los beneficios de nuestra vocación competitiva, respetando sus derechos, atendiendo sus expectativas, cumpliendo nuestras promesas, aplicando políticas comerciales justas y transparentes, entregando información clara y completa, y diferenciándonos por calidad, con la mejor experiencia en servicio.
- La Casa VTR
  - **Relaciones laborales y calidad de vida:** Ofrecer un espacio único y distintivo de desarrollo laboral, en un clima de compañerismo, participación y liderazgo, con énfasis en el desarrollo y aprendizaje constante, el trabajo desafiante, el equilibrio, la calidad de vida, la diversidad, la meritocracia y el orgullo de pertenecer a VTR.

- **Administración ética y transparente:** Velar permanentemente por el comportamiento ético y transparente y por el cumplimiento normativo en nuestro desempeño económico, social y ambiental, viviendo nuestros valores en la gestión diaria de la compañía.
  - **Desarrollo de Proveedores:** Tratar a nuestros proveedores de manera transparente y justa, desarrollando relaciones de largo plazo, como socios estratégicos de nuestra cadena de valor, bajo un modelo de relación que contribuya al éxito de nuestros negocios
- El Territorio VTR
    - **Inclusión digital y comunidad:** Ampliar el acceso a nuestros servicios digitales a sectores de menores ingresos, generando ofertas innovadoras, contribuyendo a la alfabetización digital y potenciando acceso, habilidades y oportunidades para la comunidad. Gestionar el despliegue en nuestra infraestructura, minimizando el impacto en el entorno.
    - **Cuidado del medio ambiente:** Respetar la normativa ambiental aplicable a toda nuestra actividad, promover la eco eficiencia y la sustentabilidad ambiental en la operación de VTR y fomentar la conciencia de cuidado ambiental en nuestra organización y entre nuestros clientes y la comunidad.

## 4.2 PROCESOS DE LA PREVENTA DE SERVICIOS

En la preventa de servicios interaccionan áreas que poseen por objetivo ofrecer la mejor calidad de servicio y productos novedosos al cliente.

**FIGURA 4-2: ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA PREVENTA**



**Fuente:** Propia.

En el diagrama de niveles de la Figura 4-2, es posible ver como se relacionan las diferentes áreas. En el nivel superior se relacionan las áreas que son transversales para todas las demás, como son las áreas de Aseguramiento de Ingresos y Créditos, encargadas de controlar las finanzas dentro del proceso de preventa de servicios.

En el segundo nivel se aprecia las áreas que poseen foco en el cliente, siendo la única que posee directa relación con él, el área de CES. Sin embargo las demás áreas apoyan y trabajan en conjunto, para ofrecer la vanguardia de productos, y generar paquetes de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes objetivos de VTR.

En la última línea se encuentra el área de Implementación de Productos que es la encargada de brindar en soporte tecnológico que cada servicio necesita para ser ofrecido al cliente.

A continuación se detallará el objetivo de cada área y la participación dentro de la cadena de valor del proceso de preventa, junto al enfoque que posee hacia el cliente:

- **Área de Crédito:** Es un área nueva, consolidada en el último año frente al ingreso de la compañía al mercado de los servicios móviles. El objetivo primordial de esta área es calcular el puntaje interno (*scoring*) de cada cliente VTR, a través de la cantidad de servicios contratados, del comportamiento de pago, la edad, permanencia, localidad, etc. Junto a lo anterior está encargada de estudiar los fraudes financieros detectados por el área de Aseguramiento de Ingresos. Además es la responsable de asignar el límite de crédito a cada cliente, dependiendo del *scoring* que éste posea. En cobranza se utiliza el *scoring* para estudiar la reconexión de clientes morosos.
- **Aseguramiento de Ingresos:** Es un área nueva, junto a la anterior, consolidada en el último año frente al ingreso de la compañía al mundo móvil. El objetivo del área es identificar fallas y fraudes financieros del sistema de ventas.
- **Estudios:** Esta área es la encargada de segmentar a nuevos clientes, además de realizar estudios de fidelidad mediante el cálculo de NPS<sup>15</sup> y descubrir nuevos nichos de mercados. Junto a lo anterior, es la encargada de realizar estudios de penetración de mercado que rentabilicen a la compañía en el largo o corto plazo. Se realizan estudios de pronóstico de ventas, y de acuerdo a ese resultado se retroalimenta a la compañía, ya que VTR posee un stock limitado de cableado por el país y es labor de esta área decidir en qué lugar ofrecer los productos de VTR para captar clientes fieles y rentables. Es un área crítica para captar nuevos clientes.
- **Productos:** Es la encargada de desarrollar nuevos productos de servicios móviles y de los servicios fijos, que estén siempre a la vanguardia de los productos de telecomunicaciones en el mundo.
- **Bundling:** Esta área es la encargada de empaquetizar los productos de los servicios móviles y fijos, de acuerdo a promociones o planes que cubran las necesidades del cliente. En esta área se realizan estudios de ofertas empaquetizadas de productos de la competencia y de lo que se ofrece a nivel mundial en servicios de telecomunicaciones, para generar servicios novedosos como mi pack, triple pack, etc.
- **Ventas:** Esta área es la encargada de diseñar campañas de ventas, mediante estrategias de *outbound* en que VTR llama mediante el *call center* (que

---

15 NPS: estudio de fidelidad de clientes (Net Promotor Score).

pertenece al área del CES) para ofrecer productos y campañas *inbound* en que se espera que el cliente llame a las centrales para ofrecer nuevos productos, con el objetivo de realizar ventas cruzadas o que el cliente adquiera mayor cantidad de servicios. Además es la responsable de administrar comisiones a ejecutivos y controlar las gestiones de ventas en sucursales, *call center* o ejecutivos en terrenos del área CES (centro de excelencia de servicio). Sin embargo esta área realiza estudios que identifican los canales de ventas más rentables para la compañía, además de realizar estudios que definan la fuerza de venta, labores netamente de administración y gestión de ventas.

- **Marketing:** Es el área encargada de realizar promociones de productos y campañas de ventas junto al área de Ventas. Es la encargada de la publicidad y la imagen de cada producto que se desee vender o promocionar.
- **Centro de Excelencia de Servicio:** Esta área es la que se relaciona directamente con el cliente, mediante los *call center* de ventas o de reclamos, sucursales, vendedores a terrenos, etc. Esta área está enfocada en mejorar la calidad de servicio al cliente, por lo cual realiza estudios y mediciones del tiempo de atención de cada cliente, de la cantidad de reclamos, etc. Realiza además encuestas de satisfacción para mejorar el servicio ofrecido a los clientes.
- **Implementación de productos:** es el área encargada de implementar los productos creados por el área de productos y empaquetizados por el área de *bundling*, al sistema informático responsable de registrar el tráfico, facturar el consumo del nuevo producto, y permitir la venta, entre otras labores de la plataforma.

### 4.3 PROCESOS DE LA POSTVENTA DE SERVICIOS

En la postventa interactúan áreas que dan soporte y facturan los servicios adquiridos por el cliente.

**FIGURA 4-3: ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA POSTVENTA**



**Fuente:** Propia.

En el diagrama de niveles de la Figura 4-3 es posible apreciar cómo se relacionan las diferentes áreas. En la instalación de los servicios, se relacionan directamente el área de Logística con el área de Aprovechamiento, que son las encargadas de llevar el producto al hogar del cliente y habilitarlo para su consumo.

Dentro del bloque de consumo se aprecia en un nivel superior el área de Tarificación e Interconexiones, que son áreas que trabajan en conjunto para asegurar el tráfico de datos y voz de VTR. Tarificación establece los precios del tráfico por tipo y por tramo horario e Interconexiones es la encargada de recibir el tráfico desde las centrales y direccionarlo a los otros operadores de telecomunicaciones, en caso que sea un cobro por utilización de red, o direccionarlo al área de Facturación en caso que se deba cobrar o pagar al cliente.

En un segundo nivel se encuentra el área de Facturación y el área de Recaudación que en conjunto trabajan para recaudar los montos facturados a los clientes de VTR. El área de Recaudación posee directa relación con el área de Provisionamiento, porque es ésta la encargada de habilitar cajas o centros de pago para los clientes.

Y en un último nivel se encuentra el área de Cobranza, que es la encargada de gestionar actividades de cobranza a través de un *call center* de servicios externos, con el objetivo de recaudar los montos morosos por servicios impagos de cada cliente. El área de Cobranza también posee una directa interacción con el área de Provisionamiento, porque es ésta la encargada de deshabilitar o dar de baja los servicios impagos de los clientes, de acuerdo a la información entregada por Cobranza.

A continuación se detallará el objetivo de cada área y el enfoque que posee hacia el cliente:

- **Logística:** Es el área encargada de llevar los productos al hogar del cliente, y además es la responsable de poseer el stock de productos dentro del inventario de VTR, para realizar las instalaciones.
- **Provisionamiento:** Es el área encargada junto con logística de ir a cada hogar a habilitar e instalar el producto adquirido por cada cliente, además de ofrecer servicios de soporte en caso que fuera necesario. Además de habilitar centros de pagos para los clientes, y de deshabilitar productos que los clientes no deseen o dejen de cancelar.
- **Tarificación:** Es un área que realiza sus gestiones después del consumo de productos por parte del cliente. Esta área tarifica el tráfico consumido, de acuerdo a reglas establecidas por tipo de tráfico y tramo horario. Además ellos aplican descuentos por promociones, o cargos adicionales de acuerdo a conceptos extras que tenga contratado cada cliente.
- **Interconexiones:** Es el área encargada de pagar y cobrar el tráfico utilizado a cada operador de telecomunicaciones, por conceptos de utilización de redes, de acuerdo al consumo realizado por los clientes. Es un área que además, tiene como responsabilidad asegurar el tráfico de VTR, velar por su integridad y consolidación.
- **Facturación:** Es el área encargada de facturar los productos contratados por cada cliente. Además en el caso que el cliente posea facturación tradicional, deben imprimir las boletas y distribuir las a cada uno de ellos, mientras que si el

cliente posee boleta electrónica deben enviarla por *email*. La boleta debe contar con sellos del servicios de impuestos internos (SII) y formatos establecidos.

- **Recaudación:** Es el área encargada de recaudar el monto de la boleta facturada a cada cliente. Además realiza estudios para identificar y crear canales de recaudación rentables, que permitan mejorar los niveles de recaudación. Cabe recalcar que dicha área no realiza estudios acerca del comportamiento de pago de los clientes, esto es realizado por el área de Crédito o Estudios que poseen más foco en la relación con el cliente. Junto a lo anterior, el área de Recaudación es la responsable de poseer y mantener la integridad de las cajas de recaudación (PAC <sup>16</sup>, PAT, <sup>17</sup> Servipag, sucursales, etc.), realizando consolidaciones de cajas diarias para identificar el monto total recaudado al mes.
- **Cobranza:** Es el área encargada de recaudar el monto moroso que posee cada cliente. El cobro de los montos morosos se realiza a través de un *call center* externo a VTR, que recibe órdenes de cobranza por cada servicios moroso que posea el cliente. Los clientes poseen 15 días para pagar la boleta desde la fecha de emisión, luego a los 2 días aprox. del vencimiento de la boleta comienzan las gestiones de la cobranza interna y duran 75 días aprox., el proceso termina con la baja del cliente de la cartera de VTR. Después de los 75 días del vencimiento de la boleta (90 días desde la emisión) el servicio moroso es gestionado por un proceso de cobranza externa, que también es realizado por un *call center* externo, pero posee foco en recaudar un monto con más de 90 días de mora a personas naturales. Junto a lo anterior, el área de cobranza es la encargada en alertar a la compañía las provisiones de deudas incobrables y las desconexiones por motivos de morosidad que ocurren por no pago de la boleta.

#### 4.4 ANTECEDENTES DEL PROCESO DE COBRANZA

El sistema de cobro del consumo a los cliente de VTR es mediante boleta, que puede ser enviada al domicilio o electrónicamente, de acuerdo a una previa decisión por parte cliente. La boleta totaliza el monto a cobrar como la suma de los montos asociados a los productos de servicios suscritos por el cliente. Poseer la claridad de los servicios que posee el cliente, para VTR es vital, ya que representa la mínima unidad generadora de ingresos (RGU), indicador del negocio.

La cobranza se realiza a través de flujos que generan órdenes, de acuerdo al servicio contratado y al tipo de cliente.

Estas órdenes se generan de acuerdo a los siguientes tipos de flujos:

- **Flujo SUAVE de cobranza:** Corresponden a este flujo de cobranza los clientes que tengan asociado un PAC, PAT, o que tengan un convenio de tarifas preferenciales con las distintas instituciones (ARMADA, CAAE, ETC). A estos clientes se les da la BAJA de sus servicios (desconexión) con 3 boletas vencidas. Los clientes de este flujo son considerados de bajo riesgo de morosidad.

---

16 PAC: pago automático de cuentas, con la cuenta corriente.

17 PAT: pago automático con tarjeta de crédito.

- **Flujo MEDIANO de cobranza:** Corresponden a este flujo de cobranza la mayoría de los clientes VTR. A estos clientes se les da la BAJA de sus servicios (desconexión) con 2 boletas vencidas. Los clientes de este flujo son considerados estables y fieles a VTR, generalmente presentan una permanencia mayor a 2 años.
- **Flujo DURO de cobranza:** Corresponden a este flujo de cobranza, los clientes que ingresaron con alguna condonación de deuda, o mantienen una repactación de cuenta en curso. A estos clientes se les da la BAJA de sus servicios (desconexión) con una boleta vencida. Los clientes que pertenecen a este flujo, son considerados altamente riesgosos de morosidad y dentro de este segmento también se encuentran todos los clientes nuevos que ingresen a VTR, política instaurada en Junio del 2011 por el área de Cobranza.

Cada uno de estos flujos existe por servicios que posee VTR, lo que totaliza 9 flujos diferentes, los cuales son los siguientes:

#### 4.4.1 FLUJO DE COBRANZA CABLE

A continuación se detallan las actividades que se realizan, dentro del proceso de cobranza, para recuperar el monto moroso en el servicio de televisión por pago, de acuerdo al tipo de flujo (Suave, Mediano, Duro).

El vencimiento de la boleta ocurre 15 días después de su emisión y el flujo Suave de la cobranza Cable comienza a los 62 días desde el vencimiento de la boleta, el flujo Mediano de la cobranza Cable comienza a los 2 días y por último el flujo Duro de la cobranza Cable comienza a los 3 días.

Para cada flujo se realizan las mismas actividades detalladas a continuación, pero con diferencias temporales dependiendo del tipo de flujo:

- V1: Primera llamada virtual.
- V2: Segunda llamada virtual.
- C1: Primera carta de cobranza, con logo de VTR.
- E1: Primera llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar el corte del servicio.
- E2: Segunda llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar desconexión del cliente.
- CB: Llamada de caza bobo, con el fin de identificar fraudes o fallas en el sistema.
- C2: Segunda carta de cobranza, con logo de Equifax.
- E3: Tercera llamada del ejecutivo del *call center*, con el objetivo de reconectar al cliente.

Los eventos que ocurren en el proceso son los siguientes:

- Vcto: Vencimiento de la boleta, da comienzo al proceso de cobranza.
- NF: Se envía orden de no facturar el próximo mes.
- Dx: Se envía orden de desconexión del cliente.

Luego de 90 días de la fecha de emisión de la boleta, la deuda pasa al proceso de cobranza externa de VTR.

Para ver el orden de las actividades, con los días correspondientes ver Anexo C “Flujos de cobranza Cable de VTR”.

#### 4.4.2 COBRANZA DE TELEFONÍA

A continuación se detallan las actividades que se realizan, dentro del proceso de cobranza, para recuperar el monto moroso en el servicio de telefonía, de acuerdo al tipo de flujo (Suave, Mediano, Duro).

El vencimiento de la boleta ocurre 15 días después de su emisión y el flujo Suave de la cobranza de Telefonía comienza a los 30 días desde el vencimiento de la boleta, el flujo Mediano de la cobranza de Telefonía comienza a los 2 días y por último el flujo Duro de la cobranza Cable comienza a los 3 días.

Para cada flujo se realizan las mismas actividades detalladas a continuación, pero con diferencias temporales dependiendo del tipo de flujo:

- V1: Primera llamada virtual.
- V2: Segunda llamada virtual.
- C1: Primera carta de cobranza, con logo de VTR.
- E1: Primera llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar el corte del servicio.
- E2: Segunda llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar desconexión del cliente.
- C2: Segunda carta de cobranza, con logo de Equifax.
- E3: Tercera llamada del ejecutivo del *call center*, con el objetivo de reconectar al cliente.

Los eventos que ocurren en el proceso son los siguientes:

- Vcto: Vencimiento de la boleta, da comienzo al proceso de cobranza.
- UNI: Se realiza el corte unidireccional del servicio de telefonía, esto implica que el cliente no puede realizar llamadas.
- BID: Se realiza el corte bidireccional del servicio de telefonía, esto implica que el cliente no recibe llamadas.
- NF: Se envía orden de no facturar el próximo mes.
- Dx: Se envía orden de desconexión del cliente.

Luego de 90 días de la fecha de emisión de la boleta, la deuda pasa al proceso de cobranza externa de VTR.

Para ver el orden de las actividades, con los días correspondientes ver Anexo D “Flujo de cobranza telefonía de VTR”.

##### 4.4.2.1 FLUJO DE COBRANZA PREMIUM E INTERNET

A continuación se detallan las actividades que se realizan, dentro del proceso de cobranza, para recuperar el monto moroso en los servicios de Internet y Premium, de acuerdo al tipo de flujo (Suave, Mediano, Duro).



El vencimiento de la boleta ocurre 15 días después de su emisión y el flujo Suave de la cobranza de comienza a los 32 días desde el vencimiento de la boleta, el flujo Mediano de la cobranza de Internet y Premium comienza a los 2 días y por último el flujo Duro de la cobranza Cable comienza a los 2 días.

Para cada flujo se realizan las mismas actividades detalladas a continuación, pero con diferencias temporales dependiendo del tipo de flujo:

- V1: Primera llamada virtual.
- V2: Segunda llamada virtual.
- C1: Primera carta de cobranza, con logo de VTR.
- E1: Primera llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar el corte del servicio.
- E2: Segunda llamada del ejecutivo del *call center*, con objetivos de evitar desconexión del cliente.
- C: Se envía correo al cliente con monto adeudado, y nota de cobranza.
- C2: Segunda carta de cobranza, con logo de Equifax.
- E3: Tercera llamada del ejecutivo del *call center*, con el objetivo de reconectar al cliente.

Los eventos que ocurren en el proceso son los siguientes:

- Vcto: Vencimiento de la boleta, da comienzo al proceso de cobranza.
- NF: Se envía orden de no facturar el próximo mes.
- Corte Soft: Se limita el acceso de internet al cliente y sólo se le permite acceder al portal de pago de VTR.
- Dx: Se envía orden de desconexión del cliente.

Luego de 90 días de la fecha de emisión de la boleta, la deuda pasa al proceso de cobranza externa de VTR.

Para ver el orden de las actividades, con los días correspondientes ver Anexo E “Flujo Cobranza de premium e internet VTR”.

#### 4.4.3 INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE COBRANZA

En el proceso de cobranza participan dos plataformas que realizan las actividades de cada flujo. Estas plataformas trabajan a partir de las órdenes de cobranzas emitidas por el sistema informático de forma automática, y generadas individualmente por cada servicio moroso que posea el cliente.

El sistema informático que genera las órdenes de cobranza, no posee la funcionalidad de apreciar el monto total moroso por cliente, lo que conlleva a efectuar un agrupamiento de forma manual, de las órdenes por cliente. Este agrupamiento se realiza por las plataformas diariamente, se agrupan para apreciar el total del monto moroso por cliente y para no realizar la misma actividad más de una vez al cliente, en

caso que el cliente posea más de un servicio moroso, ya que esto provoca reclamos de los clientes por motivos de hostigamiento de cobranza.

Las plataformas involucradas en el proceso de cobranza son las siguientes:

- **Plataforma de servicios internos de Cobranza:** Encargada de realizar las llamadas virtuales (V1 y V2), y emitir las cartas de cobranzas (C1 y C2) a los clientes morosos de VTR, estas labores son realizadas por los analistas del área y por una máquina que realiza llamadas automáticamente.
- **Plataforma de servicios externos de Cobranza:** Se refiere a las empresas prestadoras de servicios de *call center*, encargadas de realizar las llamadas del ejecutivo (E1, E2 y E3). También las plataformas de servicios externos son las encargadas de realizar las llamadas que buscan encontrar fallas y/o fraudes en el sistema (CB). En la actualidad estas empresas prestadoras de servicios de *call center* son tres, contratadas por licitación y las gestiones están divididas por zona VTR (zona Norte, zona Centro, zona Metropolitana Oriente, zona Metropolitana Norte, zona Metropolitana Sur, zona Metropolitana Centra y Zona Sur). Los *call center* son remunerados por contacto exitoso con el cliente y por la efectividad de dicho contacto, esto implica, cantidad de clientes que pagaron debido al llamado del ejecutivo.

Para observar una visión general e integral de las actividades, y de la interacción de los involucrados dentro del proceso de cobranza ver Anexo F “Actividades e involucrados en el proceso de cobranza de VTR.”

## 5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

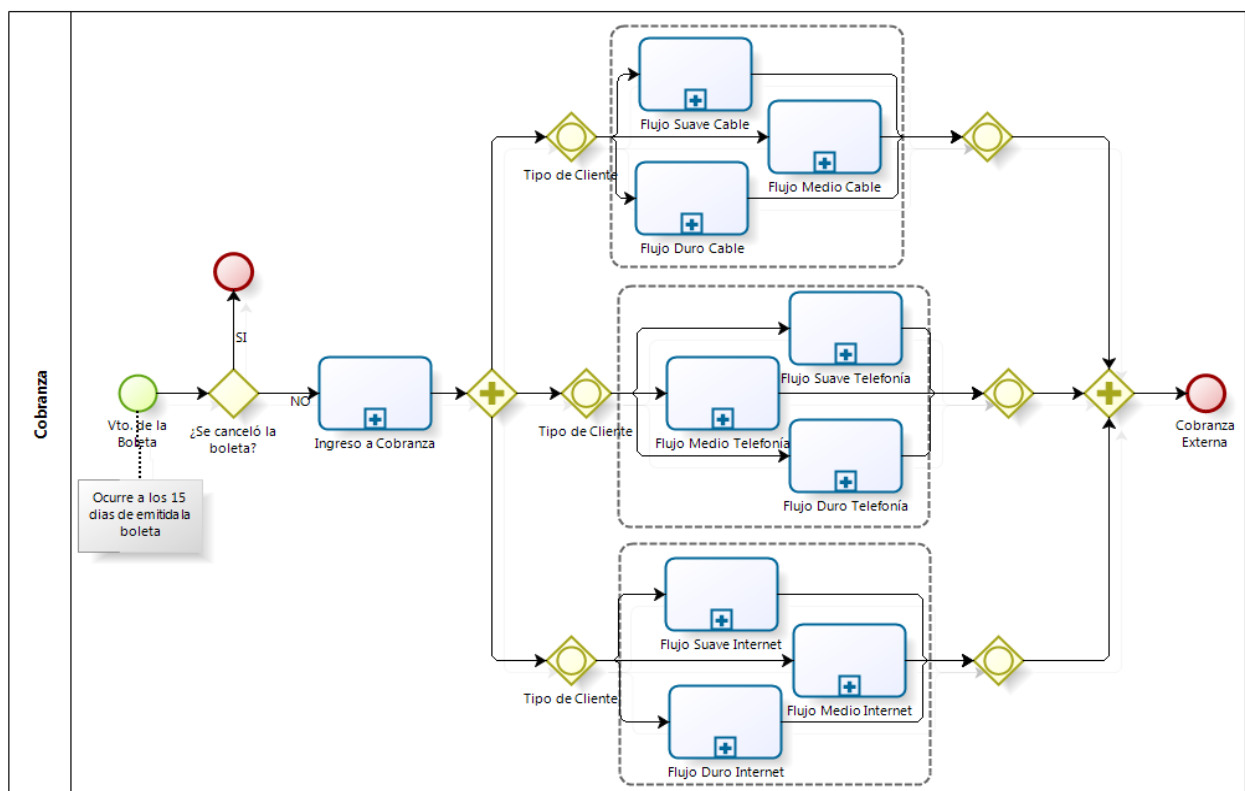
Para facilitar el entendimiento de la situación actual se realizó un modelo en BPMN que muestra esquemáticamente las actividades que componen al proceso de cobranza de VTR. Para apoyar el análisis se establecieron métricas que serán la línea base, para evaluar las mejoras del rediseño.

Junto con las métricas y el modelo BPMN, se evidencian los problemas observados de la situación actual y el diagnóstico a partir de ellos.

### 5.1 MODELO BPMN DE SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presenta el modelo BPMN del proceso de cobranza de VTR:

**FIGURA 5-1: MODELO BPMN DEL PROCESO DE COBRANZA DE VTR.**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fuente:** Propia.

El proceso comienza con el evento del vencimiento de la boleta, luego se valida que el cliente haya cancelado el monto, en caso contrario ocurre el ingreso al proceso de cobranza.

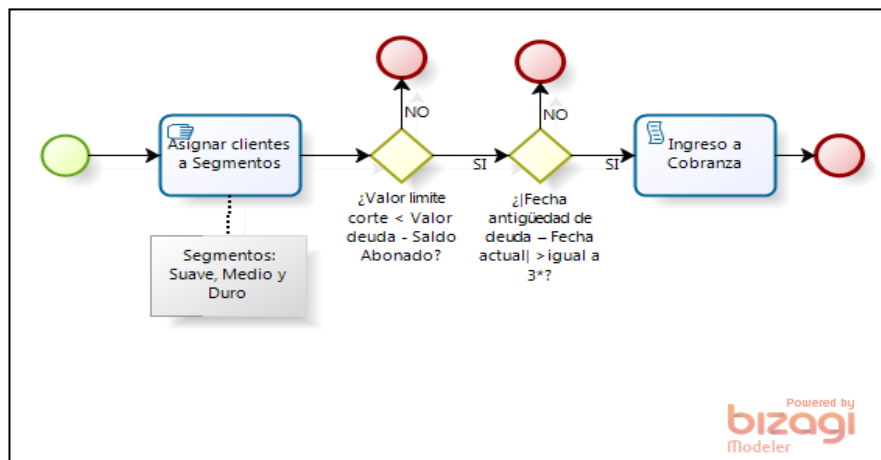
Dentro de la Figura 5-1 se observan los 9 flujos de cobranza que se generan diariamente en el sistema informático de cobranza, dependiendo del tipo de cliente de cobranza o los servicios morosos que este posea. Estos flujos comienzan después de un subproceso "Ingreso a Cobranza" que valida que el cliente posea servicios

impagos. Los flujos de cobranza se generan de forma paralela y son enviados a las diferentes plataformas de *call center* encargadas de realizar las actividades de cobranza.

El proceso de cobranza finaliza a los 90 días de la emisión de la boleta, después comienza el proceso de cobranza externa que en el proyecto queda fuera del análisis, ya que posee otro foco de cobranza.

El proceso anterior a la generación de los flujos de cobranza es de suma importancia para comprender cómo ocurre el ingreso de un cliente que adeuda sus servicios contratados.

**FIGURA 5-2: SUBPROCESO DE INGRESO DE COBRANZA**



**Fuente:** Propia.

Para realizar el ingreso de algún servicio moroso se evalúan dos condiciones, si ambas se cumplen, el servicio ingresa al proceso de cobranza. Estas condiciones son las siguientes:

- Valor límite de corte < valor deuda – saldo abonado
- Fecha antigüedad de la deuda – fecha actual > igual a 3<sup>18</sup>

En la primera condición el parámetro “valor límite de corte”, es el monto máximo establecido en el sistema informático de cobranza, que el cliente puede adeudar antes de ingresar al proceso. Después que se supera ese valor, el servicio ingresa a cobranza.

Se debe tener en cuenta que el “valor límite de corte”, en un principio fue ingresado en el sistema sin estudio previo, por ende no se actualiza de acuerdo al comportamiento de pago de cada cliente, ni por tipo de servicio contratado.

Esta condición trata de priorizar que solo se generen órdenes a servicios que posean un saldo moroso mayor al monto de corte que se encuentra en el sistema, que es desconocido en la mayoría de los servicios.

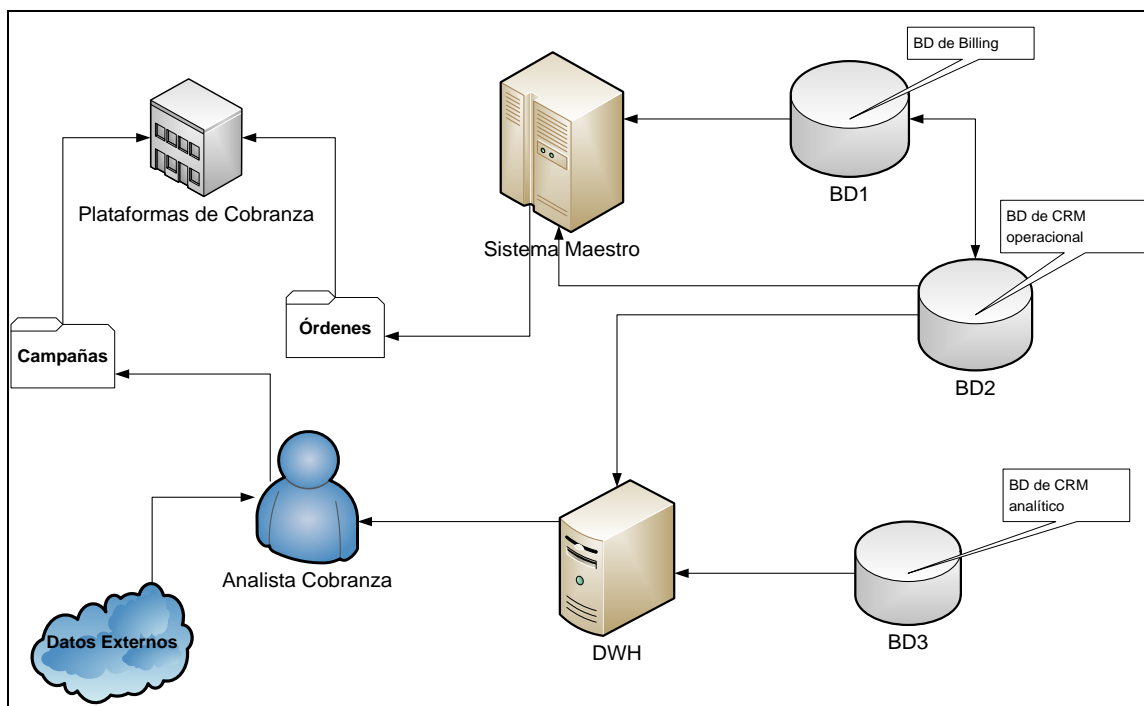
---

<sup>18</sup> número depende del tipo de cliente o del servicio contratado (internet, telefonía o cable), ya que existen flujos de cobranza que comienzan a los 2 días, otros a 3 días, etc.

En la segunda condición, el parámetro “Fecha antigüedad de la deuda” hace referencia al tiempo que lleva la deuda impaga en el sistema informático de cobranza, pero posee un defecto, ya que cuando el cliente abona una parte del monto total de la deuda, este parámetro se actualiza al día del abono. La actualización del parámetro provoca que en algunos casos los clientes adeuden montos considerables de dinero y no ingresen a cobranza, porque abonan alguna parte del monto.

Para complementar el entendimiento del proceso de cobranza se muestra un diagrama de arquitectura (Figura 5-3), en donde se aprecia las diferentes bases de datos que posee el sistema informático que genera las órdenes de cobranza. Además se muestra otros sistemas colgados de la bases de datos, como es el *Datawarehouse*, que posee información histórica y es desde este repositorio de información, donde se generan reportes e indicadores que ayudan a la administración de la cobranza, por parte de los analistas del área.

**FIGURA 5-3: ARQUITECTURA DEL PROCESO DE COBRANZA**



**Fuente:** Propia.

En el diagrama de arquitectura se observa que existen dos bases de datos que alimentan al sistema informático de cobranza, una es la base de datos que contienen datos de facturación (*billing*) y la otra es la base de datos que contiene información operacional del cliente. A partir del cruce de esta información, el sistema maestro genera órdenes por cada servicio moroso que posea el cliente. Las órdenes son directamente enviadas a las plataformas de cobranza, que son las encargadas de realizar las actividades de cobranza.

Dentro del diagrama también se aprecia el repositorio de información histórica de la compañía *Datawarehouse* (DWH), que se alimenta de las mismas bases de datos que el sistema maestro y adicionalmente almacena datos analíticos del cliente.

Los analistas del área de cobranza, son los responsables de generar campañas de cobranza, estas campañas se generan manualmente, ya que el sistema informático no posee tal funcionalidad. Los analistas obtienen información del repositorio de datos y de fuentes externas, como Equifax, para generar campañas focalizadas a cada segmento de clientes. Las campañas de cobranza son planificadas con meses de antelación, ya que es necesario realizar la agregación de servicios por clientes y las actividades a utilizar para la recuperación, de forma manual. Luego, de previa conversación con las empresas de *call center* son ejecutadas las campañas de manera individual, como “Base Especial”, con recursos destinados de forma absoluta a la campaña. Estas campañas, generalmente son dirigidas a clientes de zonas o localidades, que posean indicadores de desconexión mora y PDI muy altos.

La frecuencia de realización de estas campañas es muy baja, ya que es necesario definir los objetivos, las localidades, etc., con mucha antelación. Son realizadas con una frecuencia de dos o tres veces al año, ya que demandan mucho tiempo de los analistas y recursos extras por parte de los *call center*.

## 5.2 PROBLEMÁTICAS OBSERVADAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las problemáticas observadas del proceso de cobranza, es la inexistencia de documentación formal de los procedimientos a realizar, esto dificulta el entendimiento de los procesos al personal nuevo, a la vez esta falta de documentación provoca dificultad en el entendimiento del funcionamiento de los sistemas informáticos utilizados en la gestión de cobranza. Esto sin considerar que este problema genera una dependencia a las personas, específicamente en los analistas de cobranza, debido a que el conocimiento del proceso está en ellos y no en la compañía.

El sistema informático no favorece a la comunicación exitosa entre los procesos y los involucrados en la recaudación del monto moroso, porque es dificultoso incluir información o a la vez retroalimentar con la información del proceso de cobranza.

A la problemática anterior, se suma que se posee nula capacidad para realizar “campañas de cobranza”, diferenciadas por segmento de cliente, debido a la rigidez de los flujos establecidos en el proceso de cobranza. Estos flujos son estándares, lo que impide realizar una cobranza dinámica: de acuerdo al monto adeudado, de la localidad en que pertenece, del comportamiento de pago de los clientes, etc. o aportar esfuerzos a campañas de cobranza preventiva. El sistema informático, posee sumamente automatizados los flujos de cobranza, lo que provoca que sea un proceso rígido y complejo, que obliga a realizar tareas manuales para flexibilizar las gestiones de cobranza, que no se realizan con la frecuencia que exige el mercado.

Cada servicio moroso en cobranza genera una orden asociada que es enviada a las plataformas de servicios de *call center*. Estas plataformas están separadas por zona VTR y la gestión que se realiza para recaudar el monto moroso no posee mayor inteligencia que la separación por zona de los clientes. Las actividades de cobranza se realizan sin priorización por parte de los analistas de VTR y las plataformas gestionan las carteras de clientes morosos como una pila FIFO (*first in first out*), el primero que está en la fila es el primero en ser llamado.

El actual proceso está enfocado en cantidad de servicios morosos por cada cliente, no en el monto adeudado por cliente, principalmente por la estandarización de

los flujos de cobranza. Esta estandarización y rigidez no permite pronosticar provisiones de deudas incobrables, debido a que se diseñó el sistema de cobranza con el foco en gestionar el número de desconexiones y reconexiones de servicios mensuales morosos, para identificar el total de servicios vendidos, por sobre los desconectados, como métrica relevante a nivel de compañía, pero no existe un foco complementario que involucre el monto adeudado por boleta de cada cliente.

La falta de visibilidad, de los montos adeudados por servicio y por clientes en el sistema informático, dificulta cualquier esfuerzo de personalización de la gestión de cobranza, además imposibilita la realización de estudios que permitan conocer el comportamiento de pago del cliente o pronosticar a corto plazo los indicadores relevantes para la administración de la cobranza (PDI<sup>19</sup> y Dx Mora<sup>20</sup>).

Junto a lo anterior, el sistema de cobranza posee fallas en la parametrización de las condiciones de ingreso al proceso de cobranza, que provocan que servicios no ingresen al proceso, lo que implica que no se gestionan esas deudas, ni se les realice la baja del servicio.

### 5.3 MÉTRICAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se detallarán las mediciones realizadas de la situación actual del proceso de cobranza, que serán la línea base para realizar el rediseño.

Se medirán variables que permitirán establecer volumetría de las órdenes y servicios que ingresan a cobranza, se medirán costos asociados a las gestiones que se realizan para recaudar el monto moroso, se medirá la eficiencia y productividad de las empresas de *call center*.

#### 5.3.1 MÉTRICAS DE COSTOS

##### 5.3.1.1 GASTO DE COBRANZA:

El ahorro que se busca obtener, es disminuir el gasto de la cobranza, destinado a las plataformas externas de *call center*, que se les paga por cliente contactado y por efectividad del contacto realizado. No se generan gastos en las actividades realizadas por la plataforma interna de cobranza, por las llamadas de forma automáticas (IVR), esto principalmente porque es una máquina de propiedad de VTR, por lo que se considera un costo que asume VTR y no un gasto propiamente tal.

El monto total mensual destinado a estos gastos asciende a \$120 millones de pesos mensuales aproximados en promedio, de acuerdo a fuentes internas de cobranza. Este monto es destinado al pago de las actividades de recaudación que se le realizan a través de las plataformas de *call center*.

Los pagos que se realizan son los siguientes:

---

19 PDI=Provisión de deuda incobrable.

20 Dx Mora= desconexiones de clientes por deudas impagas.

**TABLA 5-1: PAGOS POR ACTIVIDADES A LAS PLATAFORMAS DE CALL CENTER**

<b>Actividades</b>	<b>Valor Unitario Prom.</b>
Comisión por Contacto	100
Comisión por Pagos Con Contacto	450
Bases especiales	100
SMS	35

**Fuente:** Interna del área de Cobranza.

Además se cancelan conceptos por puestos de trabajos, premios por metas cumplidas, entre otros honorarios.

Estos montos de dinero se utilizan mensualmente para gestionar cerca de 750.000 órdenes de cobranza que se crean mensualmente en promedio, este número contempla el total de las órdenes generadas por flujo Duro, Mediano y Suave, como se aprecia a continuación en la Tabla 5-2.

**TABLA 5-2: CANTIDAD PROMEDIO DE ÓRDENES DE COBRANZA Y PORCENTAJE POR FLUJO DE COBRANZA**

<b>Periodo</b>	<b>Cantidad mensual prom.</b>	<b>Duro</b>	<b>Mediano</b>	<b>Suave</b>
2010	715.044	4%	91%	4%
2011	752.599	13%	83%	4%

**Fuente:** Interna de Cobranza.

### 5.3.2 MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD DE PLATAFORMA EXTERNA

#### 5.3.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS EXTERNAS DE CALL CENTER:

Las plataformas externas de *call center* que realizan las llamadas de cobranza a los clientes, poseen las siguientes capacidades de gestión:

**TABLA 5-3: CAPACIDAD DE GESTIÓN MENSUAL EN PROMEDIO DE LAS PLATAFORMAS DE CALL CENTER EL 2011.**

<b>Órdenes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentajes</b>
Creadas	752.599	100%
Enviadas	498.784	66%
Gestionadas	324.209	65%
Contactadas	234.428	47%
Pagadas x Contacto	104.745	21%

**Fuente:** Interna de Cobranza.



En la Tabla 5-3 se observan los estados de las órdenes, los cuales son: Creadas, es la cantidad total de órdenes que se crean en el sistema informático cada mes; Enviadas, son las órdenes que se envían a la plataforma externa de *call center* para ser contactados por los ejecutivos; Gestionadas, son las órdenes que fueron gestionadas, a través de llamados por los ejecutivos; Contactadas, son las ordenes gestionadas con éxito, hubo contacto con el cliente; Pagadas x Contacto, son las ordenes que pagadas por parte de VTR, porque la llamada realizada por el ejecutivo tuvo éxito, y el cliente canceló la deuda morosa.

Dentro del 2011, sólo el 66% del total de las órdenes que se generan todos los meses, son enviadas a las plataformas externas de *call center*, ya que el 35% del total de las órdenes restantes son recuperadas por la gestión de la plataforma interna de cobranza.

Del 66% del total de las órdenes en un mes, sólo el 65% son órdenes gestionadas por las plataformas de *call center*, esto quiere decir que los clientes son llamados por los ejecutivos con o sin éxito de contacto, los motivos son registrados por el ejecutivo de cobranza. Mientras que el 47% de la cantidad de órdenes enviadas a la plataforma externa de *call center*, son contactos efectivos con el cliente en donde éste se compromete con una fecha de pago, pero en la interacción con el cliente no se averigua el motivo del no pago de la boleta. Sin embargo, no todos los clientes que fueron contactados pagan su monto adeudado, solo aproximadamente la mitad de ellos lo hace, lo que equivale al 21% del total de órdenes enviadas a las plataformas.

**TABLA 5-4: EFECTIVIDAD MENSUAL PROMEDIO DE LAS PALATAFORMAS DE CALL CENTER EL 2011.**

<b>Órdenes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentajes</b>
Pagados	164.599	33%
Pagos x Contacto	104.745	21%
<b>Efectividad</b>		<b>64%</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza.

En la Tabla 5-4 se observa la efectividad de las gestiones o actividades que realizan las plataformas de *call center*. La efectividad de 64% se calcula como la cantidad de órdenes que fueron canceladas por la gestión del ejecutivo, dentro del número total de órdenes pagadas por los clientes dentro del proceso.

La Tabla 5-4 se puede resumir como que el 33% de las órdenes enviadas a las plataformas externas de *call center* son pagadas, pero de ese porcentaje, el 64% de ellas fueron pagadas exclusivamente porque los clientes deudores fueron contactados por un ejecutivo, esta cantidad equivale al 21% del total de órdenes enviadas a las plataformas de *call center*.

### 5.3.3 MÉTRICAS DE EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COBRANZA

#### 5.3.3.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA:

De acuerdo a la cantidad de órdenes generadas cada mes (750.000 aprox.), éstas poseen los siguientes porcentajes, en promedio mensual, de recuperación:

**TABLA 5-5: PORCENTAJE MENSUAL PROMEDIO DE RECUPERACION DE LOS FLUJOS DE COBRANZA.**

<b>Periodo</b>	<b>Duro</b>	<b>Mediano</b>	<b>Suave</b>
2010	92%	96%	97%
2011	88%	93%	95%

**Fuente:** Interna de Cobranza.

Los porcentajes de la Tabla 5-5 está separados por flujo de Cobranza y muestran que VTR posee una tasa de recuperación del 95% de las órdenes creadas mes a mes por el sistema informático.

#### 5.3.3.2 DESCONEXIONES DE SERVICIOS POR MORA:

Las desconexiones de servicios por motivos de mora, es uno de los indicadores que miden las gestiones del área de cobranza, a nivel de compañía. Las desconexiones mensuales en promedio por motivos de no pago ascienden a las siguientes cifras, detalladas en la Tabla 5-6.

**TABLA 5-6: CANTIDAD PROMEDIO DE DESCONEXIONES MENSUALES Y PORCENTAJES POR FLUJO DE COBRANZA.**

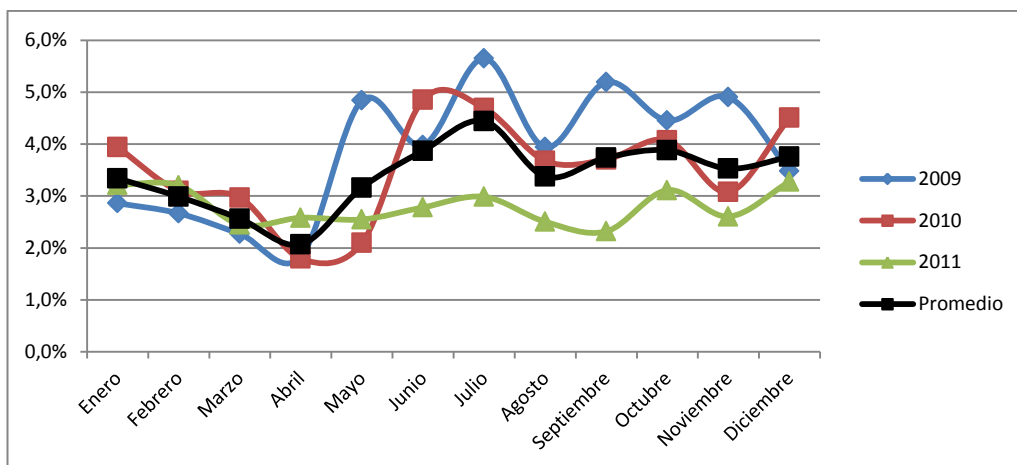
<b>Periodo</b>	<b>Cantidad mensual prom.</b>	<b>DURO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>SUAVE</b>
2010	29.238	3,1%	0,9%	0,1%
2011	24.703	2,6%	0,6%	0,1%

**Fuente:** Interna de Cobranza.

En la Tabla 5-6 se observa la cantidad mensual, en promedio, que hubo en el año 2010 y 2011 de desconexiones de clientes por motivos de mora, además se aprecia que las mayores desconexiones de clientes es justamente de los clientes del flujo de cobranza Duro, que son los clientes considerados riesgosos de moralidad por la compañía.

Dentro del análisis de las desconexiones mora, se puede observar los meses que estás son mayoritarias, para los años 2009, 2010 y 2011, como se muestra a continuación:

**FIGURA 5-4: PORCENTAJE DE DESCONEXIONES MORA MENSUALES EN 2009, 2010 Y 2011.**



**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-4 se observa que los meses más críticos en desconexiones mora, que se han registrado durante los años 2009, 2010 y 2011, son los meses de Junio, Julio, Septiembre, Octubre y Diciembre, en donde se ha superado el promedio simple mensual, que es de cerca del 3,4% del total de órdenes que se crean en un mes.

### 5.3.3.3 PROVISIONES DE DEUDAS INCOBRABLES:

Otro indicador que maneja el área de cobranza para medir la efectividad de la cobranza en VTR, son las provisiones de deudas incobrables. Este también es un indicador macro a nivel de compañía. Las provisiones de deudas incobrables ascendieron en el 2010<sup>21</sup>, al siguiente monto:

**TABLA 5-7: PORCENTAJE DEL PDI DEL AÑO 2010**

Todo	Ingreso de VTR	Deuda Incobrable	% PDI
2010	406.398.398.902	11.613.414.715	2,86%

**Fuente:** Interna de Cobranza.

De la Tabla 5-7 se aprecia que los ingresos de VTR durante el año 2010 fueron sobre los \$400 mil millones de pesos, y las deudas incobrables fueron sobre los \$11 mil millones, lo que equivale al 2,86% del ingreso total por facturación de la compañía ese año.

Los valores de ingreso por facturación mensual, en promedio son de cerca de \$36 mil millones y las provisiones de deudas incobrables al mes bordean los \$900 millones de pesos.

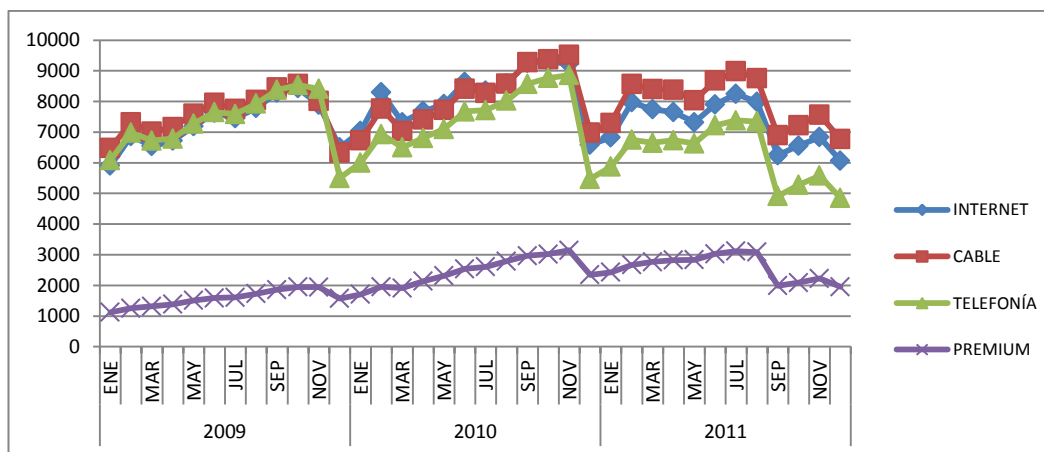
<sup>21</sup> Cabe notar que se utilizarán los montos de ingresos por facturación del año 2010, porque son datos oficiales de la compañía, que han sido publicados en su informe de sustentabilidad el 2010, en el capítulo de estado financiero. Los resultados financieros del 2011 serán publicados en septiembre del 2012, según fuentes interna confiables de VTR.

## 5.3.4 MÉTRICAS DE VOLUMEN DE DEUDA

### 5.3.4.1 MONTO ADEUDADO POR SERVICIOS

Con el objetivo de cuantificar y clasificar los montos morosos del proceso, se identificaron los servicios con mayores deudas dentro del proceso, haciendo un análisis de los últimos 3 años:

**FIGURA 5-5: MONTO ADEUDADO<sup>22</sup> POR SERVICIOS EN EL 2009, 2010 Y 2011.**



**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-5, se aprecia que los servicios con mayor monto adeudado durante el último año son el servicio de Cable y de Internet. Mientras que la deuda de los otros servicios en orden descendente es Telefonía y Premium. Cabe notar que este último servicio ha presentado un crecimiento de los montos adeudados durante los 3 últimos años.

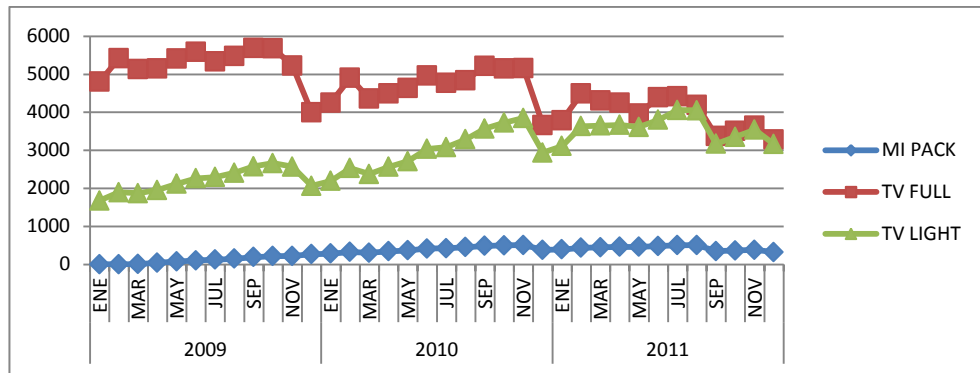
A continuación se muestra los montos de los productos con mayores deudas por cada servicio.

#### 5.3.4.1.1 MONTO ADEUDADO POR PRODUCTOS DEL SERVICIO CABLE

Los productos del servicio Cable son variados, pero en este análisis solo se consideran los servicios que son más significativos en el total de la deuda que presenta este servicio.

<sup>22</sup>Montos en millones de pesos.

**FIGURA 5-6: MONTOS ADEUDADOS<sup>23</sup> POR PRODUCTOS DEL SERVICIO CABLE EN EL 2009, 2010 Y 2011.**



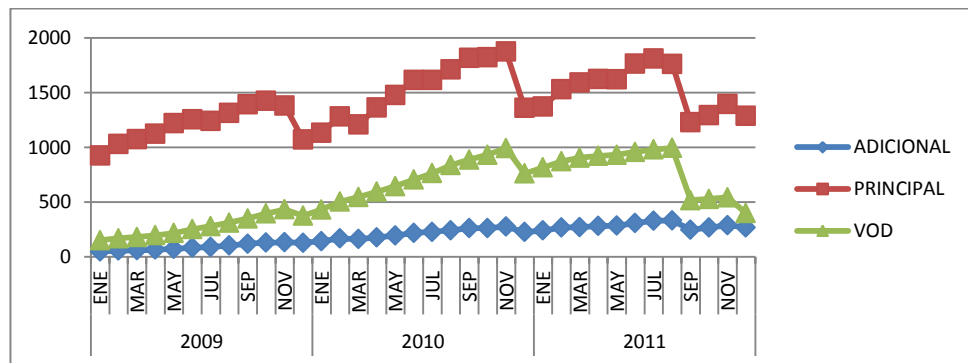
Fuente: Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-6 se observa que los productos de Cable más morosos son los productos TV FULL y TV LIGHT, que corresponden a ofertas empaquetadas de canales. Mientras que el producto MI PACK presenta una tendencia estable sin alzas en el último tiempo.

#### 5.3.4.1.2 MONTO ADEUDADO POR PRODUCTOS DEL SERVICIO PREMIUM

Los servicios Premium que ofrece VTR son las d-box y VOD, se aprecia un alza de la deuda de este tipo de servicios, principalmente en la caja principal de las d-box. Mientras que el producto VOD, de *video on demand*, ha presentado una baja en los últimos meses, tal como se puede observar en el grafico de la Figura 5-7.

**FIGURA 5-7: MONTOS ADEUDADOS<sup>24</sup> POR PRODUCTOS DEL SERVICIO PREMIUM EN EL 2009, 2010 Y 2011.**



Fuente: Interna de Cobranza.

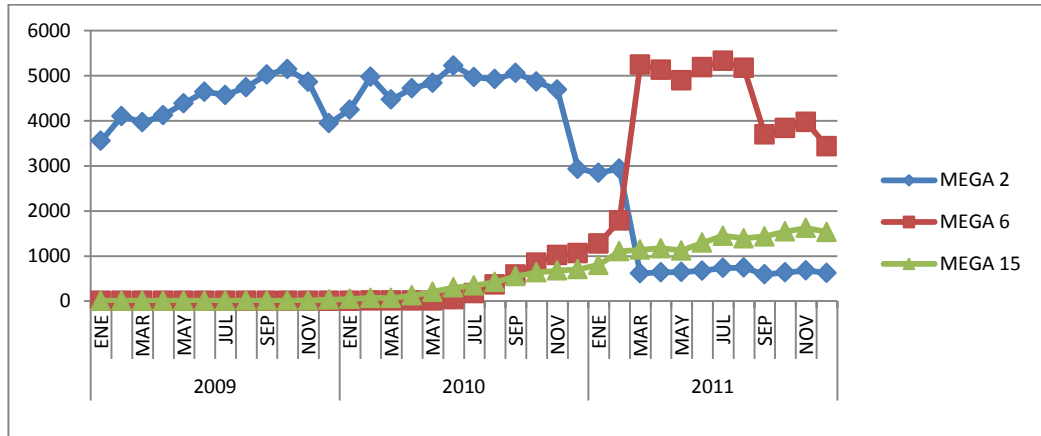
<sup>23</sup> Montos en millones de pesos.

<sup>24</sup> Montos en millones de pesos.

### 5.3.4.2 MONTO ADEUDADO POR PRODUCTOS DEL SERVICIO INTERNET

Deuda de productos del servicio Internet, comportamiento obtenido durante estos 3 últimos años:

**FIGURA 5-8: MONTOS ADEUDADOS<sup>25</sup> POR PRODUCTOS DEL SERVICIO INTERNET EN EL 2009, 2010 Y 2011.**



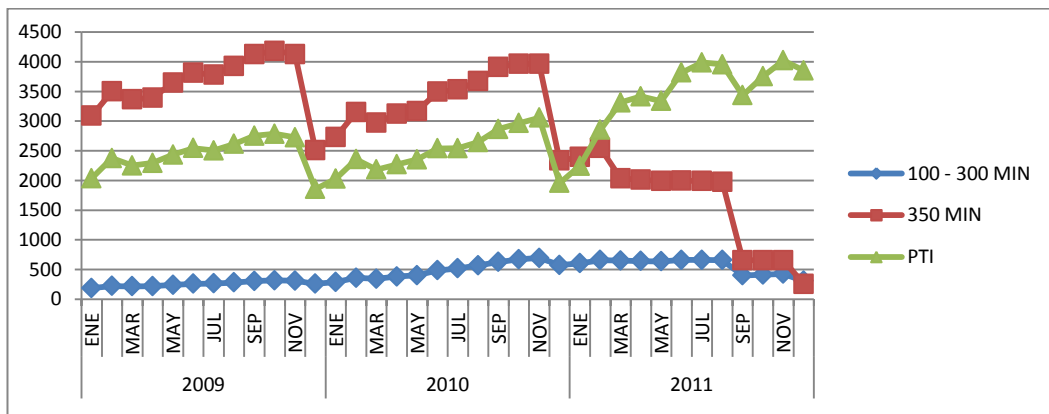
**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-8, se observan los productos de internet con mayor monto adeudado durante los 3 últimos años, se aprecia un aumento de la deuda del los productos Mega 6 y Mega 15, y una baja considerable de la deuda el producto Mega 2, durante el último año.

#### 5.3.4.2.1 MONTO ADEUDADO POR PRODUCTO DEL SERVICIO DE TELEFONÍA

A continuación los productos que presentaron mayor nivel de deuda durante los últimos 3 años, en el servicio de telefonía:

**FIGURA 5-9: MONTOS ADEUDADOS<sup>26</sup> POR PRODUCTOS DEL SERVICIO TELEFONÍA EN EL 2009, 2010 Y 2011.**



**Fuente:** Interna de Cobranza.

<sup>25</sup> Montos en millones de pesos.

<sup>26</sup> Montos en millones de pesos.

Del gráfico de la Figura 5-9, se aprecia un alza del producto de telefonía PTI: “Plan Total Ilimitado” que posee una tarifa plana y las llamadas son ilimitadas. Gran parte del total de la deuda morosa del servicio de telefonía es debido a que los clientes son altamente morosos con este producto de telefonía.

### 5.3.5 MÉTRICAS DE HOLGURAS DEL PROCESO

#### 5.3.5.1 COMPORTAMIENTO DE PAGO DE CLIENTES:

Otra medición realizada al proceso actual, es el comportamiento de pago de la cartera de clientes de VTR. Al estudiar dicho comportamiento es posible obtener variables relevantes para optimizar y focalizar las gestiones de cobranza, lo cual es el objetivo del proyecto.

A continuación se realiza el análisis de los servicios activos que poseen los clientes VTR, con el objetivo de cuantificar el universo de servicios, para luego ahondar en el comportamiento de pago que poseen estos servicios por parte del cliente.

La cantidad de servicios activos es un dato promedio calculado mensualmente mostrado en la Tabla 5-8.

**TABLA 5-8: SERVICIOS ACTIVOS (RGU) Y SU PORCENTAJE POR FLUJO DE COBRANZA.**

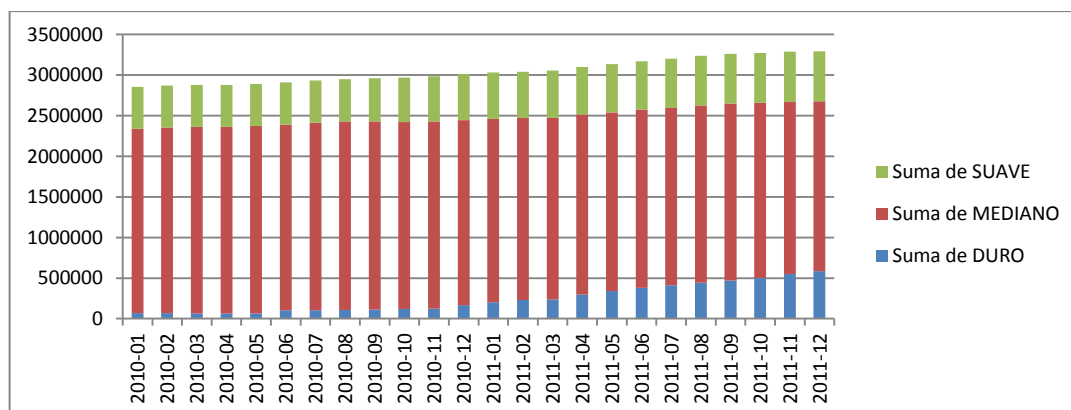
Periodo	RGU mensual promedio	Duro	Mediano	Suave
2010	2.922.721	3,31%	78,58%	18,10%
2011	3.171.310	12,11%	69,06%	18,83%

**Fuente:** Interna de Cobranza.

Los porcentajes de la Tabla 5-8, han sido calculados en base al número total de servicios activos durante cada mes y según los segmentos de flujo de Cobranza establecidos en el proceso. Se aprecia que la mayor cantidad de servicios activos pertenece a clientes considerados estables y confiables para VTR (flujo Mediano).

Además se realizó un análisis detallado de la cantidad de RGU por mes, durante el año 2010 y 2011.

**FIGURA 5-10: SERVICIOS ACTIVOS POR FLUJO DE COBRANZA.**

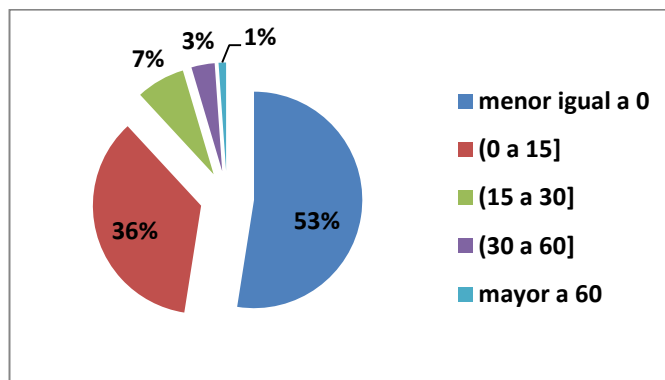


**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-10, se observa la cantidad de servicios activos que VTR presentó mensualmente en el año 2010 y 2011, segmentados por flujo de cobranza. Es posible apreciar un leve aumento de servicios activos durante los últimos 5 meses del año 2011, además del aumento de servicios clasificados en el flujo Duro, por una nueva política de cobranza instaurada en Junio de ese año.

Dentro del universo de servicios activos, el comportamiento de pago de la cartera de clientes en el año 2011, fue el siguiente:

**FIGURA 5-11: COMPORTAMIENTO DE PAGO DE LOS CLIENTES EN 2011 DE VTR.**

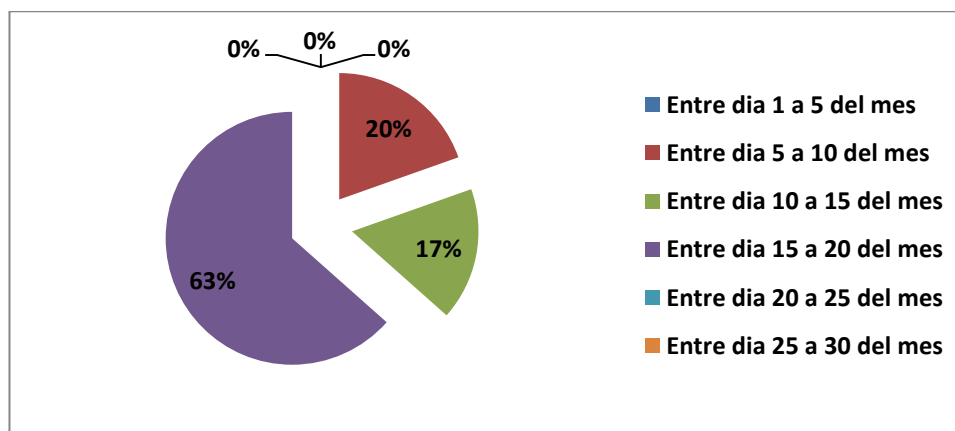


**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-11 se muestra que del total de servicio activos durante año 2011, sólo el 53% de ellos fueron pagados antes del vencimiento de la boleta, mientras que el 36% se cancelaron dentro de los primeros 15 días desde el vencimiento de la boleta, y luego el 11% de dichos servicios se cancelaron en un tiempo mayor.

De ese 36%, que canceló dentro de los primeros 15 días desde vencimiento de la boleta, se les realizó un estudio con una pequeña muestra de clientes, para identificar qué día del mes les vencía la boleta. Esto arrojó los siguientes resultados:

**FIGURA 5-12 DÍA DE VENCIMIENTO DE BOLETA DE LOS SERVICIOS QUE CANCELAN 15 DÍAS DESPUÉS DEL VENCIMIENTO.**



**Fuente:** Interna de Cobranza.



Del gráfico observado en la Figura 5-12, es posible identificar que el 63% de los clientes que cancelan su boleta 15 días desde el vencimiento, poseen día de vencimiento de boleta, entre los días 15 y 20 de cada mes. Mientras que el 20% de los clientes que cancelan su boleta 15 días desde el vencimiento, poseen día de vencimiento de boleta, entre los días 5 y 10 de cada mes, y por último un 17% poseen plazo de pago entre los días 10 y 15 de cada mes.

Los días de vencimiento de la boleta, para los clientes que cancelan entre los primeros 15 días desde el vencimiento de la boleta, se concentran entre el día 5 y el 20 de cada mes, lo que según las convenciones de pago de sueldo de Chile, es razonable pensar que existen errores en los ciclos de facturación, que provocan cancelar al 36% de clientes dentro de los 15 primeros días desde el vencimiento de la boleta.

A partir de este comportamiento se obtuvo la cantidad de ingresos al proceso de cobranza que han tenido los servicios activos en el año 2011, y junto a lo anterior, se estableció la probabilidad de fuga por mora que poseen los servicios a partir de cuantas veces han ingresado al proceso de Cobranza en el último año, como se muestra a continuación en la Tabla 5-9.

**TABLA 5-9: INGRESOS A COBRANZA DE SERVICIOS EN EL 2011.**

<b>N° Ingresos cobranza anual</b>	<b>Cantidad de servicios anual</b>	<b>% de cantidad anual</b>	<b>% de no pago total anual</b>	<b>% de no pago del servicio</b>
1	876.251	36%	73%	56%
2	390.276	16%	23%	39%
3	203.702	8%	3%	11%
4	153.240	6%	0,98%	3%
5 o más	828.852	34%	0,02%	0,12%
<b>TOTAL</b>	<b>2.452.912</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 5-9, muestra la cantidad de servicios que ingresaron al proceso de cobranza durante el 2011, algunos servicios ingresaron sólo una vez durante el año, otros 2, 3, así sucesivamente. Junto a identificar la cantidad de servicios que ingresaron al proceso de cobranza, se calculó el porcentaje de dichos servicios no pagaron la deuda morosa, y fueron dados de baja de la cartera de clientes de VTR.

De la Tabla 5-9, se observa que el 36% de los servicios que ingresaron al proceso de cobranza durante el 2011, ingresaron sólo 1 vez al proceso de cobranza. De ese 36% de servicios, el 56% de ellos no pagó su monto adeudado y fue dado de baja de la cartera de clientes de VTR. Estas desconexiones representaron el 73% del total de desconexiones por mora que tuvo la compañía en el año 2011.

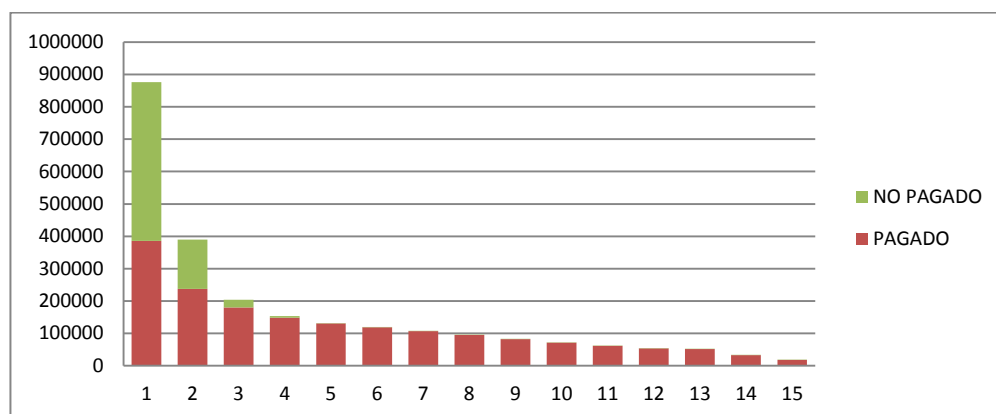
De esta manera es posible estudiar las otras cantidades de ingreso al proceso de cobranza, que a simple vista muestran que los servicios que ingresan 1 o 2 veces durante un año, posee mayor probabilidad de no pago del monto moroso, que servicios que ingresan recurrentemente a cobranza durante todo el año. Esto se corrobora, ya que a partir de 5 o más veces que el servicio ingresó al proceso de cobranza, sólo el 0,12% de ellos se convirtieron en desconexiones por morosidad. Estos servicios, que poseen baja probabilidad de no pago, representaron el 34% del total de órdenes que se

generaron el 2011, las cuales representaron el 0,02% del total de las desconexiones por mora registradas en el año.

Se debe tener en cuenta que 2.452.912 es la cantidad de servicios distintos que ingresaron al proceso de cobranza el año 2011, de este número se puede desprender que un 6,4% del total de los servicios ingresaron 12 o más veces al proceso.

Este porcentaje equivale a 157.624 servicios, que ingresaron al proceso de cobranza todos los meses, por los cuales se generaron órdenes y gestiones de cobranza que no entregaron valor, principalmente porque los servicios que ingresaron más de 5 veces, poseen una probabilidad de no pago, de un 0,12%.

**FIGURA 5-13: ÓRDENES PAGADAS DE ACUERDO A INGRESOS A COBRANZA.**



*Fuente: Interna de Cobranza*

Con el gráfico de la Figura 5-13, es fácil apreciar que los servicios que poseen más porcentaje de no pago, son los servicios que ingresan 1 o 2 veces al proceso de cobranza durante el año. Además se evidencia que dentro del total de las órdenes que se generaron mensualmente (750.000), cerca del 21% del total de éstas (157.624), corresponden a servicios que ingresan todos los meses con probabilidad de no pago del 0,12%.

### 5.3.6 ASIGNACIÓN DE CLIENTES A FLUJO DE COBRANZA:

Además se estudió la asignación a los diferentes flujos en el proceso de cobranza, en donde se apreciaron problemas de asignación errónea en clientes nuevos, con permanencia de no más de 3 meses en el 2012.

**TABLA 5-10: ASIGNACIONES A FLUJOS DE CLIENTES NUEVOS DEL 2012.**

Permanencia	Enero		
	Duro	Mediano	Suave
1 mes	4.717	533	99
2 meses	4.019	669	87
3 meses	3.387	567	70
<b>Total</b>	<b>12.123</b>	<b>1.769</b>	<b>256</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza.

En la Tabla 5-10, se observa la cantidad de servicios asignados a clientes que no poseen mayor permanencia en la compañía que 3 meses, por flujo de cobranza. Son servicios que ingresaron al proceso de cobranza durante el año 2012 el mes de Enero.

Se aprecia en la Tabla 5-10 que no se respeta la definición inicial de segmentación de clientes por flujo de cobranza, ya que según la descripción de cada segmento, estos clientes por ser nuevos, deberían pertenecer al flujo Duro o al flujo Suave (si es que poseen pago automático de cuentas), pero se identifica una gran cantidad de servicios asignados al flujo Mediano, que es un flujo en donde se permite dos boleta impagas antes de realizar la desconexión del servicio, lo que está destinado a clientes menos riesgosos que poseen mayor antigüedad y estabilidad en la compañía.

En la Tabla 5-11, se observa que estos problemas de asignación continúan en los próximos meses, en el mes de Enero, Febrero y Marzo es posible encontrar clientes nuevos mal asignados. En la Tabla 5-11, se aprecia que el porcentaje de servicios asignados a los flujos Mediano ha ido en aumento, lo que provoca que estos servicios nuevos no sean gestionados según las reglas establecidas en el proceso de cobranza.

**TABLA 5-11: PORCENTAJE DE ASIGNACIONES ERRÓNEAS DE CLIENTES NUEVOS A LOS FLUJOS DE COBRANZA.**

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Permanencia</b>	<b>Mediano</b>	<b>Mediano</b>	<b>Mediano</b>
000-030	10,0%	14,1%	25,2%
030-060	14,0%	18,1%	27,3%
060-090	14,1%	18,1%	23,7%

**Fuente:** Interna de Cobranza

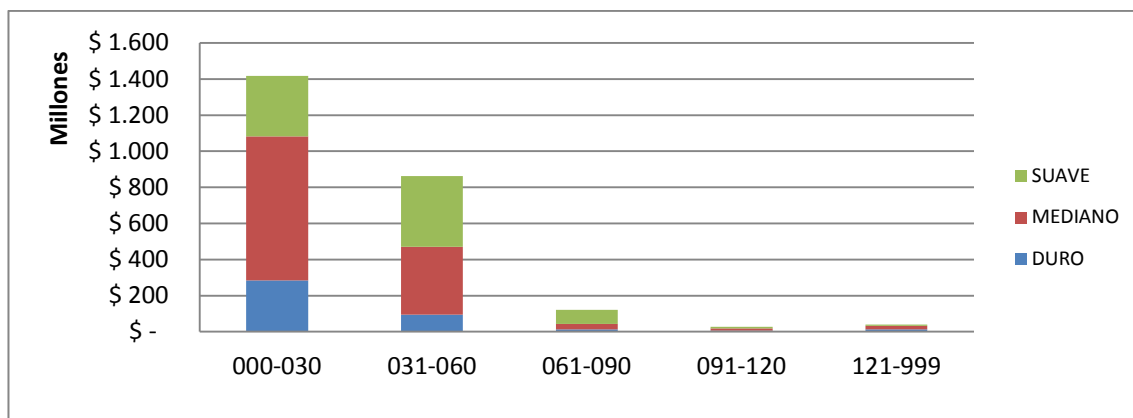
### 5.3.7 CONDICIONES DE INGRESO AL PROCESO DE COBRANZA:

Al profundizar en el proceso de cobranza, se ha descubierto que existen fallas en la parametrización de las condiciones de ingreso. Esto provoca que servicios morosos no ingresen al proceso de cobranza, por ende estos servicios no se gestionan, ni se desconectan como está establecido en el proceso.

Según datos recabados, existen servicios en el 2011 que poseían su boleta vencida y saldo pendiente de pago, y no ingresaron al proceso de cobranza, debido fallas en las condiciones del sistema informático.

A continuación, se muestra un gráfico (Figura 5-14) que evidencia el monto adeudado por los servicios que no ingresaron, por motivos desconocidos, al proceso de cobranza durante el 2011. Estos servicios están segmentados por rango de tiempo que la deuda estuvo impaga y por flujo de Cobranza.

**FIGURA 5-14: MONTO ADEUDADO POR RANGO DE MOROSIDAD DE SERVICIOS QUE NO INGRESARON A COBRANZA EN 2011, POR FLUJOS DE COBRANZA.**



**Fuente:** Interna de Cobranza.

En el gráfico de la Figura 5-14, se observa que el monto adeudado deudas, dentro del segmento de clientes que cancelaron entre los primeros 30 días (1 mes) desde el vencimiento de la boleta, ascendieron a cerca de \$1.400 millones de pesos. Así también es posible apreciar que un monto moroso de cerca de \$850 millones de pesos, fue cancelado dentro del segundo mes, desde el vencimiento de la boleta.

Es necesario hacer hincapié, que la recaudación de los montos antes mencionados (Figura 5-14) se obtuvieron sin ninguna gestión por parte del proceso de cobranza.

Con el objetivo de identificar la cantidad aproximada de servicios morosos que no ingresan a cobranza mensualmente, se tomó una sábana de datos de servicios que en los últimos 4 meses (Diciembre 2011, Enero 2012, Febrero 2012 y Marzo 2012), no han ingresado al proceso de cobranza, pese a que poseían saldo adeudado y que la boleta había vencido en esos meses.

**TABLA 5-12: CANTIDAD DE SERVICIOS QUE POR MES NO INGRESARON A COBRANZA, JUNTO AL ESTADO DEL SERVICIO.**

Estado del Servicio	Diciembre 2011	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012
Activo	4.429	57.447	78.202	136.321
Baja	1.812	3.565	3.148	2.366
<b>Total general</b>	<b>6.241</b>	<b>61.012</b>	<b>81.350</b>	<b>138.687</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 5-12, se aprecia el total de servicios que no ingresaron a cobranza durante los meses antes mencionados y además se observa que el 96% de dichos servicios aún se encontraban activos, sin que se haya cancelado la deuda morosa a la fecha que se tomó la muestra, Abril 2012.

La deuda morosa de los servicios que no ingresaron al proceso de cobranza, asciende a los siguientes montos por cada mes, ver Tabla 5-13.

**TABLA 5-13: MONTO ADEUDADO EN SERVICIOS QUE NO INGRESARON A COBRANZA.**

<b>Diciembre 2011</b>	<b>Enero 2012</b>	<b>Febrero 2012</b>	<b>Marzo 2012</b>
39.111.026	48.838.974	123.451.328	389.055.617

**Fuente:** Interna de Cobranza

Los montos mostrados en la Tabla 5-13, no reciben gestiones de recuperación por parte de las plataformas, debido a que no ingresan al proceso.

### 5.3.8 ASIGNACIÓN DE LÍMITES DE CORTE:

Límite de corte es una de las condiciones que posee el actual sistema informático para ingresar un servicio moroso al proceso de cobranza. En la actualidad el valor de límite de corte está definido por defecto en el sistema, sin ninguna evaluación previa del cliente, ni del servicio que se está prestando, es un monto estático que no ha presentado variación desde que ha sido implementado el sistema informático. Dichos montos varían de acuerdo al tipo de servicio, e incluso alguno de ellos no poseen valor.

A continuación se muestra un set de 1.191.509 servicios que han ingresado al proceso de cobranza durante en los últimos 6 meses, de los cuales es posible apreciar, en la Tabla 5-14, los rangos de límite de corte que poseen dichos servicios. Se identifican montos de límite de corte negativos e incluso mayores a \$50.000 pesos.

**TABLA 5-14: SERVICIOS POR RANGO DE LÍMITE DE CORTE Y PORCENTAJES DE LA CANTIDAD TOTAL.**

<b>Rango límite de corte</b>	<b>Cantidad servicios</b>	<b>Porcentaje</b>
Menor a 0	1.480	0,1%
Igual a 0	231.179	19,4%
Entre 0 a 5.000	397.630	33,4%
Entre 5.000 a 10.000	102.317	8,6%
Entre 10.000 a 20.000	419.942	35,2%
Entre 20.000 a 30.000	38.001	3,2%
Entre 30.000 a 50.000	594	0,0%
Mayor a 50.000	366	0,0%

**Fuente:** Interna de Cobranza

A continuación, en la Tabla 5-15 se analiza la deuda de cada servicio y el valor límite de corte que posee asociado. Para hacer este cruce de información se toman rangos de deuda para segmentar a los servicios y se hace lo mismo con los límites de corte que estos tienen asociados, también se segmentan por rangos. Este cruce de información se realiza en la cantidad de servicios mencionados en la Tabla 5-14.

**TABLA 5-15: RANGOS DE DEUDAS VS RANGOS DE LÍMITE DE CORTE DE CADA SERVICIO.**

Rangos límite corte	Rangos de Deudas					
	Menor 10.000	Menor 20.000	Menor 30.000	Menor 40.000	Menor 50.000	Sobre 50.000
Menor a 0	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Igual a 0	9,7%	14,5%	22,1%	33,6%	34,4%	44,1%
Entre 0 a 5.000	79,0%	7,5%	2,5%	1,4%	1,1%	1,2%
Entre 5.000 a 10.000	5,4%	17,9%	9,2%	7,1%	4,7%	4,0%
Entre 10.000 a 20.000	<b>5,5%</b>	58,3%	58,5%	52,7%	55,0%	40,1%
Entre 20.000 a 30.000	<b>0,1%</b>	<b>1,7%</b>	7,5%	5,0%	4,6%	9,9%
Entre 30.000 a 50.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%
Mayor a 50.000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 5-15 se aprecia el porcentaje del total de servicios (1.191.509) antes mencionados, que poseen el rango de la deuda y del límite de crédito. Para facilitar la lectura de la matriz, analizaremos el rango de los límites de corte menores a cero, que implican que son valores negativos. Dentro de este rango de límite de corte se aprecia que el 0,2% del total de los servicios presenta este límite de corte y las deudas que poseen dichos servicios no superan los \$10.000 pesos.

Los casos que son relevantes de revisar son cuando los montos asignados para establecer el límite de deuda del cliente, son mayores al monto facturado al cliente. Esto provoca que los servicios que posean esta condición no ingresen al proceso de cobranza.

Se observa que el 5,5% del total de los servicios, poseen deudas menores a los 10.000 pesos, pero sus límites de corte están en el rango de 10.000 a 20.000 pesos, obviamente mayores al monto que factura el servicio cada mes. Lo que evidencia que existen valores de límites de corte mayores a la cantidad que se adeuda, lo que provoca que servicios no ingresen al proceso de cobranza.

## 5.4 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZA

A partir de las problemáticas observadas y las métricas obtenidas de la situación actual, se realiza el siguiente diagnóstico del proceso de cobranza actual:

**La cobranza no es un proceso que esté integrado a la visión estratégica de la compañía.**

Se diagnosticó que la cobranza no es proceso que está en dentro del núcleo de la compañía, los ejecutivos de cobranza no son considerados como de primera línea (contacto directo con el cliente), por ende no reciben una capacitación de acuerdo a los objetivos estratégicos de sustentabilidad de VTR, para cumplir con el mapa de temas relevantes y objetivos estratégico de VTR (Capítulo 4.1.3). Las actividades de cobranza no se apegan a las políticas comerciales justas y transparentes que desea instaurar la empresa en su política pro consumidor.

Además existe nula comunicación entre las áreas que componen la cadena de valor dirigida al cliente, lo que dificulta la generación de procesos integrales que permitan generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR.

#### **Se desaprovecha información de cobranza:**

No se aprovecha la información del proceso de cobranza para enriquecer de forma estratégica a la gestión comercial de la compañía, desperdiciando oportunidades de generar mayor valor a los clientes y a VTR.

En la actualidad, no existe un flujo de información que retroalimente a los procesos que anteriormente generan valor para la compañía, con información recaba en el proceso de cobranza.

#### **Sistema informático rígido:**

Se posee un sistema informático rígido y poco transparente en las condiciones de ingreso al proceso de cobranza, que necesita corrección, porque presenta errores a nivel de la parametrización en las condiciones de ingreso, dejando servicios impagos fuera del proceso de cobranza.

Junto a lo anterior, se poseen errores en los valores de límite de corte. Valor que es parte de las condiciones de ingreso al proceso de cobranza, principalmente porque dicha cifra no posee ninguna inteligencia estratégica, ni posee relación con los límites de crédito (variable establecida por área de Crédito 4.2 ) que posee cada clientes de acuerdo a los servicios que contrata, o su nivel de ingreso, entre otras variables, que se manejan a nivel de compañía con respecto a los clientes.

#### **Deficiencias de variables del cliente en la generación de campañas de cobranza:**

El actual proceso de cobranza es rígido debido a sobre automatización que se realizó en su diseño, esta sobre automatización no permite realizar campañas de cobranzas enfocadas a segmentos específicos de la cartera de cliente de VTR. La dificultad para realizar campañas de cobranza no permite ahorrar costos, porque en la actualidad no se posee claridad de las gestiones que producen mayor recaudación y de los segmentos de clientes críticos, por tener mayor probabilidad de fuga por morosidad. En la actualidad el proceso de cobranza no posee inteligencia y optimización de los recursos.

El proceso de cobranza, al ser un proceso sin inteligencia ni priorización de esfuerzos, se abarca a una gran cantidad de clientes que no necesitan gestiones de cobranzas para recaudar sus deudas impagas. Esta falta de identificación de los segmentos críticos y no críticos que ingresan a cobranza, no permite mejorar la experiencia de servicio de clientes que recibe el cliente al ingresar al proceso de cobranza. Gran parte de los clientes que ingresan al proceso de cobranza, es por errores de asignación en ciclos de facturación, este error provoca que clientes estables y poco riesgosos de morosidad, sean gestionados por los ejecutivos de cobranza todos los meses.

A demás la falta de variables de clasificación de clientes no permiten focalizar esfuerzos de cobranza y a la vez convertirla en un proceso dinámico. En la actualidad, el proceso utiliza las siguientes variables, mostradas en la Tabla 5-16, junto a su utilización en el proceso.

**TABLA 5-16: VARIABLES ACTUALES DEL PROCESO DE COBRANZA.**

<b>Variable</b>	<b>Utilización</b>
Permanencia	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Tipo de servicio	Asignación a las diferentes actividades.
Forma de pago	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Repactaciones anteriores con VTR	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Fecha de antigüedad de la deuda	Realizar el ingreso a Cobranza.
Monto de límite de corte	Realizar el ingreso a Cobranza.
Monto de saldo adeudado	Realizar el ingreso a Cobranza.

**Fuente:** Interna de Cobranza.

Las variables mostradas en la Tabla 5-16, no son suficientes para optimizar los esfuerzos de cobranza, ya que no aportan valor para identificar segmentos de clientes críticos, con mayor probabilidad de fuga por mora.

**Procesos manuales producen errores en asignación de clientes, en flujo de cobranza:**

Se poseen errores en el proceso manual de asignación de clientes a flujos de cobranza Suave, Mediano y Duro, lo cual requiere una mejora al procedimiento que permita disminuir los errores en asignación de los servicios a los diferentes tipos de flujos. Esta errónea asignación, corrompen las reglas de negocio instauradas en el proceso de cobranza.



## 6 (RE)DISEÑO

### 6.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### 6.1.1 ESTABLECER LAS DIRECCIONES DEL CAMBIO

Las direcciones de cambio que son necesarias para gestionar las causas de los problemas antes mencionados, están alineadas a los objetivos estratégicos de VTR:

##### **Integrar el proceso de cobranza a la visión estratégica de la compañía:**

Resulta estratégico e imprescindible integrar el proceso de cobranza a la visión estratégica de VTR, haciendo que sea un área que cumpla los objetivos estipulados en la estrategia de sustentabilidad desarrollada en el 2008, que esté alineada a los objetivos de las políticas pro consumidor desarrolladas en marco del negocio de VTR, y en el desarrollo de los proveedores desarrolladas en el marco de la casa VTR. Se busca que tanto las actividades utilizadas para recaudar los montos morosos, como los contratos y capacitación de los proveedores sean actividades que aporten valor a la cartera de clientes, mejorando la calidad de servicios entregado por el proceso.

El desapego a la estrategia que se aprecia en el proceso de cobranza, es tal que incluso en algunos casos se transgrede los objetivos establecidos en las políticas pro consumidor, al realizar ciertas actividades de cobranza.

VTR en el 2005, se manifestó que el sistema de cobranzas es sin Dicom y además decidió no publicar los registros de clientes morosos en el boletín comercial, pero hasta hoy en día, dentro de las actividades de cobranza está estipulado enviar cartas de cobranza con logo Equifax, con un afán de amedrentar a los clientes para que cancelen los montos adeudados. Esta actividad no rebasa los límites impuestos por la ley, no es ilegal pero si de carácter matonesco frente a los clientes, no respeta los objetivos que poseen las políticas pro consumidor (Capítulo 4.1.3): políticas comerciales claras y transparentes frente a los clientes, respeto a los derechos de los clientes, cumplimiento de promesas y ofrecer la mejor experiencia en servicio.

Para alinear el proceso de cobranza a los objetivos estratégicos de VTR, es necesario evaluar y establecer nuevamente los objetivos propios del proceso de cobranza. Definir al proceso como de primera línea dentro de VTR, por ende tanto las actividades como la calidad de servicio deben estar claramente establecidas, de acuerdo a las políticas pro consumidor, estrategias de mejora de servicios y productos. Estos objetivos deben representar cual es la relación que se busca establecer con el cliente en el proceso de cobranza, ya que en la actualidad el foco del proceso está en la recuperación de los montos morosos y no en el cliente. Evaluar además los indicadores que actualmente miden las gestiones del proceso de cobranza, ya que los indicadores: PDI y Desconexiones mora, solo cuantifican fuga de clientes y el monto que implicaron esas bajas al mes, pero no reflejan motivos de bajas de clientes ni calidad de servicios de las gestiones del proceso. Son indicadores que no permiten medir la calidad del ejecutivo, ni el trato que recibió el cliente por parte del ejecutivo, lo cual es relevante para una empresa que pretende ofrecer la mejor experiencia de servicio a cada cliente.

Con todo lo anterior, se busca ampliar la visión de la medición del proceso de cobranza a una medición integral, que posea foco en los 3 grupos de interés (Capítulo 4.1.2) que interactúan en el proceso de cobranza: Clientes, Colaboradores y Proveedores de servicios.

Para mejorar la calidad de servicio ofrecido por cada ejecutivo de cobranza, resulta necesario considerar a los ejecutivos de primera línea, esto implica incluirlos en un programa de capacitación especializado realizado en el 2010 a los ejecutivos de CES, capacitación que se realizó en el DuocUC, dentro de las actividades de la facultad de clientes de la UniVTR, que es una instancia concebida por la compañía para generar un espacio de aprendizaje continuo y de desarrollo profesional y personal para sus colaboradores. En el marco de UniVTR, se dictaron los cursos “Nos gusta servir” y “Revolución digital”, especialmente dirigidos a los colaboradores de primera línea comercial y técnica. Como las actividades de cobranza, no son precisamente realizadas por colaboradores, no se incluyeron dentro de la capacitación a los ejecutivos de las plataformas externas de *call center*, desperdiciando la oportunidad de capacitar a los ejecutivos de cobranza para ofrecer, de acuerdo a los objetivos estratégico de VTR, la mejor experiencia de servicio respondiendo a las expectativas del cliente.

A las plataformas externas de call center, se deben ver como socios estratégicos para VTR, y no sólo una empresa externa que se les remunera por metas cumplidas. La calidad de servicio del proceso de cobranza depende de ello.

Si VTR es capaz de alinear el proceso en esta dirección, convertirá al proceso de cobranza en un proceso dentro de la cadena de valor, alineado a los objetivos estratégicos, con el foco de generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR. Convirtiéndose en un proceso diferenciador frente a la reñida competencia que existe en el mercado de las telecomunicaciones.

### **Aprovechar la información de cobranza para retroalimentar los procesos previos:**

Para no desaprovechar la información del proceso de cobranza, se deben establecer canales de comunicación formales entre las distintas áreas que componen la cadena de valor de VTR, ya que gracias a una comunicación constante y permanente entre las áreas, es posible enriquecer a la gestión comercial de información valiosa que permitirá generar valor a la cartera de clientes, partir de la gestiones del proceso de cobranza.

Para aprovechar la información se propone lo siguiente:

- 1. Cobranza preventiva:** Establecer un comité cooperativo entre las áreas de Marketing, Recaudación, Facturación y Cobranza, con el objetivo de anticipar la cobranza, en los meses críticos de morosidad.  
Establecer canales de alertas entre los procesos de facturación, recaudación y cobranza, para identificar los meses con mayor facturación y mayor morosidad, y ahí enfocar los esfuerzos, para evitar que mayor cantidad de clientes ingresen al proceso.  
Realizar este tipo de campañas cobranza “Preventivas”, en conjunto con el área de marketing, es con el objetivo de obtener apoyo en campañas

publicitarias e identificación de canales más efectivos de comunicación con el cliente.

El área de Recaudación junto a Cobranza son los directos beneficiados con este tipo de campañas, ya que el adelantar la cobranza, implica menos gastos por gestiones de las plataformas externas de *call center* y mayor recaudación en el periodo establecido para cancelar la boleta, 15 días desde la emisión.

Estas campañas se deben realizar de forma periódica, con el afán de recordar el pago de la boleta antes que ésta venza, y de forma intensiva los meses que sean críticos en el proceso de cobranza, esto quiere decir los meses en que las desconexiones por mora y las provisiones por deudas incobrables aumentan por sobre el promedio.

De las métricas realizadas a la situación actual se parecía que los meses que han sido críticos en morosidad y en desconexiones de servicios, en los años 2009, 2010 y 2011, son los meses de Junio, Julio, Septiembre, Octubre y Diciembre, en donde se ha superado el promedio simple mensual del 3,4% de desconexiones por mora (Figura 5-4).

La cobranza preventiva se ha realizado durante algunos meses dentro del proceso de cobranza, con muy buenos resultados, pero sin continuidad y no como un proceso formal y establecido dentro de las actividades a realizar. Dentro de este rediseño se propone formalizar este proceso, a través de un comité integral, que tenga como responsabilidad disminuir los ingresos a cobranzas los meses críticos y aumentar las recaudaciones dentro de los primeros 15 días desde la emisión de la boleta.

Para realizar estas campañas preventivas, se propone la incorporación de la plataforma interna de cobranza, que corresponde a las llamadas IVR de forma automática, además explorar nuevos canales de comunicación con los clientes, los cuales pueden ser SMS o correo electrónico, todos procesos automatizables y estándares.

- 2. Cooperar a establecer montos de límite de crédito:** Dentro de los canales que se deben establecer de manera formal, es la retroalimentación entre el área de Cobranza y el área de Crédito, para así no permitir que clientes se endeuden más de su capacidad de pago, fijando montos de límites de créditos de acuerdo a la capacidad de pago de cada segmento de cliente.

El proceso de la asignación del límite de crédito debe ser retroalimentado con la información de los servicios y los productos que poseen mayor cantidad de deuda, con esta información, el área de Crédito podrá gestionar de mejor manera el monto de límite de crédito de cada cliente.

Dentro de las métricas de la situación actual se observó que los servicios con mayor monto adeudado, durante el año 2009, 2010 y 2011, fueron los servicios de Cable y de Internet. Mostrando una tendencia creciente durante el último periodo los servicios Premium, principalmente los productos d-box y VOD, este último ha presentado un crecimiento de los montos adeudados durante los 3 últimos años. Este servicio es televisión a carta, lo que permite al cliente acceder a contenidos multimedia de forma personalizada y visualizarlos cuando el cliente desee. Este producto como

es bajo demanda, se cancela mensualmente totalizando la suma de todos los videos que solicitó el cliente, durante un mes.

En el caso del producto VOD resulta sumamente relevante imponer un límite de crédito máximo, para que el cliente no se endeude más de su capacidad de pago y no ingrese al proceso de cobranza.

Se propone incorporar al proceso de asignación de límite de crédito, una revisión de los productos más morosos registrados en el proceso de cobranza durante el último año, con el objetivo de acotar la capacidad de deuda que actualmente poseen los clientes. Objetivo que repercutirá en la disminución de las deudas incobrables que anualmente posee VTR.

### **3. Cooperación en mejoramiento de calidad de servicios y productos:**

Dentro de los procesos de la cadena de valor de VTR, se encuentra el diseño y calidad de productos, y servicios.

VTR trabaja permanentemente en la generación de nuevos productos y en mejorar la calidad de servicios prestados por la compañía.

Entonces con el objetivo de hacer realidad la promesa de valor de “crear experiencias únicas de entretenimiento y comunicación”, es que se busca retroalimentar a las áreas de Estudios, *Bundling*, Productos, CES y Facturación con información obtenida del proceso de cobranza.

Las gestiones que se realizan en el proceso de cobranza, no contemplan recoger el motivo de no pago del cliente. En este rediseño propone considerar el no pago de la boleta como un posible reclamo al producto o al servicio ofrecido por VTR.

Conocer los motivos de no pago de las boleta es una instancia de retroalimentación para la compañía, especialmente al área Centro Excelencia de Servicios (CES), encargada de mejorar la calidad de servicio entregado por VTR, reduciendo los reclamos o quejas obtenidas de los clientes. En el Capítulo 1.1.2.2.3.2, se muestran los 10 motivos más reclamados entre las empresas de telecomunicaciones, entre los cuales está la suscripción no reconocida de planes o productos contratados, incumplimientos de contrato, problemas con los pagos, etc. En este último motivo, VTR ha puesto foco para mejorar la facturación de las boletas e impugnaciones a cada cliente. Para lo cual conocer el motivo del no pago, tanto para el área del CES y para el área de Facturación resultaría sumamente valioso para generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR.

La dirección de cambio que se propone es identificar los productos mayoritariamente morosos durante el último semestre y evaluar que esto no sea producto de calidad o de la experiencia que haya vivido el cliente con la compañía.

Los productos que mayor deuda morosa tuvieron en el año 2009, 2010 y 2011, fueron los siguientes: productos con mayor deuda del servicio Cable fueron TV FULL y TV LIGHT (Figura 5-6); productos con mayor deuda del servicio Premium fueron d-box y VOD (Figura 5-7); productos con mayor deuda del servicio Internet fueron MEGA 6 y MEGA 15 (Figura 5-8); y por último, el producto altamente moroso del servicio de telefonía es “Plan Total Ilimitado” (Figura 5-9).

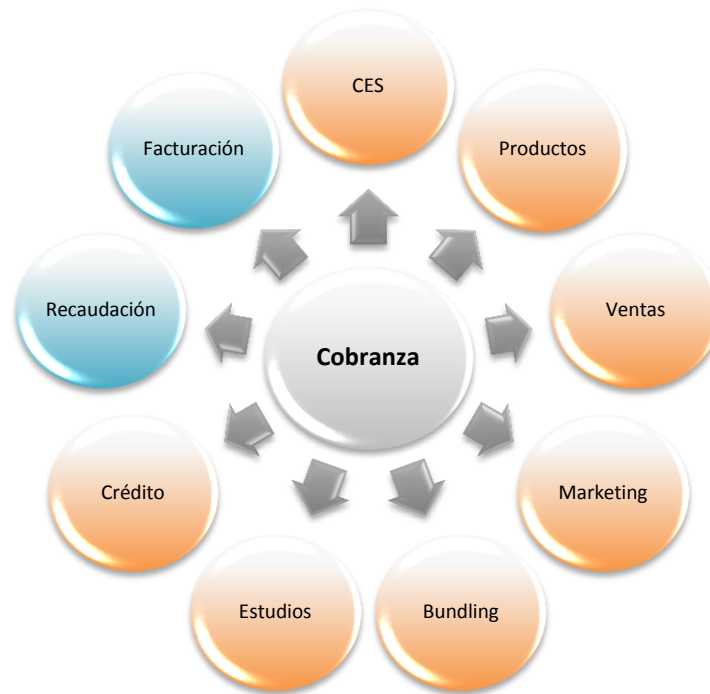
La información de los servicios y productos altamente morosos, también es valiosa para ser comunicada al área de Estudios, Productos y *Bundling*, que son los encargados de ofrecer ofertas empaquetizadas y los productos más novedosos del mercado al cliente objetivo de VTR. En esta información, se aprecian los productos que están generando pérdidas para la compañía (lideran las cifras de provisiones incobrables), porque son altamente morosos, debido a que los clientes no están respondiendo como debería esperarse o porque los servicios no cumplen las expectativas del cliente y simplemente éstos dejan de cancelar la boleta.

La dirección que se pretende otorgar al proceso de cobranza, cumple el objetivo propuesto dentro del rediseño propuesto en el proyecto, generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR, mediante un trabajo en conjunto con los ejecutivos del CES, con el área de Estudios, *Bundling*, Productos y Facturación.

- 4. Mejora del procedimiento de venta:** Otro proceso que es útil retroalimentar con la información del proceso de cobranza, es el proceso de ventas. En la actualidad es costoso para las plataformas externas de *call center* comunicarse exitosamente con los clientes, ya que no se ingresa como número telefónico de contacto un número válido del cliente, al momento de la venta de los productos. Lo que se propone en el rediseño, es trabajar en conjunto con el área de ventas, para capacitar a los ejecutivos de ventas, que al momento de la venta del servicio se ingrese como fono de contacto un número válido o incluso se ingrese el mismo número telefónico de VTR que está contratando el cliente, con el afán de facilitar los contactos en caso que el cliente ingrese al proceso de cobranza. En la actualidad no se posee el número de VTR como número de contacto de cliente para realizar la cobranza.

En resumen se aprecia que la información del proceso de cobranza enriquece varios procesos de la cadena de valor de VTR (Figura 6-1), lo que convierte al proceso en un aporte estratégico, para generar mayor a la cartera de clientes de VTR.

**FIGURA 6-1: IMPACTO DE COBRANZA EN LA CADENA DE VALOR DE VTR**



**Fuente:** Propia.

En la Figura 6-1, se observan áreas del proceso de post venta de servicios: Recaudación y Facturación, y áreas del proceso de preventa de servicios: CES, Ventas, Productos, Marketing, *Bundling*, Estudios y Crédito, que son retroalimentadas por la información del proceso de Cobranza.

#### **Priorización de gestiones de cobranza:**

El objetivo de esta dirección de cambio es incluir inteligencia al proceso y establecer alineamientos de gestión al *call center*. La priorización debe ir de la mano de la probabilidad de no pago que posee cada servicio, esta probabilidad se obtiene de acuerdo a la cantidad de ingresos del servicios en cobranza en un año, ya que como se ha estudiado en el análisis de la situación actual, los servicios que han ingresado más de 5 veces durante los 12 últimos meses, poseen una probabilidad del 0,12% de no pagar la boleta (Tabla 5-9), esta probabilidad es un factor decisivo al momento de priorizar las gestiones de cobranza, dentro del rediseño planteado en el proyecto.

Esta priorización debe contemplar la inclusión de una mayor cantidad de variables como: el monto de la deuda, la probabilidad de no pago, el grupo socio económico, la localidad, el tipo de servicio, el tipo de producto, comuna del cliente, etc. dentro de un panel de mando, que permita al analista de cobranza, generar campañas de cobranza focalizadas y personalizadas de acuerdo al segmento de cliente escogido.

Se busca acercar el proceso de cobranza a los clientes, realizando actividades y focalizando esfuerzos, de acuerdo al comportamiento del cliente y no de manera rígida como se realiza actualmente.

La integración de nuevas variables al proceso, requiere de analistas responsables de realización de las campañas de cobranza. Éstos deben poseer la habilidad de

generar campañas focalizadas al comportamiento de cada segmento de clientes, del tipo de servicio, la edad o del grupo socio económico, entre otras variables, que se incluirán en el proceso.

El analista debe cumplir con el perfil del colaborador de VTR, personas entusiastas e identificadas con el espíritu corporativo, capaces de transmitir la cultura y la mística de la empresa y de cumplir la promesa de valor que ésta ha hecho con sus clientes. Deben tener capacidad de cambio frente a la constante evolución del mercado de las telecomunicaciones, que exige compromiso y capacidad de adaptación al cambio. Profesionales que posean foco en el cliente, en sus necesidades y en mejorar la experiencia de servicio del cliente, sin perder el foco en la optimización y en maximizar la efectividad de las gestiones de cobranza, que permitan ahorrar esfuerzos pero a la vez no disminuir la tasa de retención de clientes de VTR.

Se propone establecer el proceso de priorización de órdenes de cobranza, en un proceso nuevo llamado “Generación de Campañas”, en donde el analista podrá crear campañas de cobranza mediante la inclusión de variables del cliente, en un panel de control. Esto flexibiliza el proceso, transformándolo en un proceso dinámico, tal como lo requiere el negocio actualmente.

#### **Cambio de las condiciones de ingreso al proceso de cobranza:**

Se propone enfocar el ingreso al proceso de cobranza en las boletas vencidas y los montos que los clientes adeudan a VTR. Para lo cual, se sugiere que las condiciones sean: **fecha de vencimiento de la boleta – la fecha de hoy > 2<sup>\*27</sup>**, dependiendo del flujo de cobranza a que corresponde el cliente o el servicio. Además a la condición anterior, se agrega que los clientes ingresen a cobranza cuando poseen **Monto adeudado > 0**, y no como ocurre en la actualidad, con un saldo mayor al límite de corte, que posee errores y en algunos casos supera los \$50.000 pesos.

#### **Mejora en el procedimiento de asignación de flujos de cobranza:**

Dependiendo del tipo de servicios y clientes, a flujo Duro, Suave y Mediano, se busca mejorar el proceso de asignación, ya que el actual proceso posee errores provocados por el mecanismo manual de asignación.

Se pretende establecer un procedimiento estándar de asignación, al momento de hacer el ingreso al cliente a la compañía y no al momento de ingresar a proceso de cobranza. Este proceso debe automatizarse para disminuir la probabilidad de falla en la asignación de los clientes a los diferentes flujos de cobranza.

---

<sup>27</sup> \*número depende del tipo de cliente o del servicio contratado (internet, telefonía o cable), ya que existen flujo de cobranza que comienzan a los 2 días, otros a 3 días, etc.

## 6.1.2 MÉTRICAS QUE AVALEN SOLUCIÓN Y MEJORAS PLANTEADAS

Los ahorros y las métricas del impacto de las mejoras que se producen con las soluciones antes planteadas ascienden a los siguientes montos:

### **Cambio de las condiciones de ingreso al proceso de cobranza:**

Como se mencionó anteriormente, el cambio en las condiciones de ingreso del proceso de cobranza, provocaría que ingresaran servicios morosos que en la actualidad no ingresan al proceso y por ende no se les realiza ninguna gestión de recuperación del monto adeudado.

A continuación se muestra la Tabla 6-1, la cual expone el monto de la deuda que no tuvo gestión el 2011, debido a que no ingresó al proceso de cobranza por las condiciones mal parametrizadas que posee el sistema informático.

**TABLA 6-1: MONTOS ADEUDADOS SIN GESTIÓN POR PERIODO DE MOROSIDAD Y FLUJOS DE COBRANZA (2011)**

<b>Periodos Pago de boleta</b>	<b>Duro</b>	<b>Mediano</b>	<b>Suave</b>	<b>Total General</b>
1° mes	284.267.937	797.782.619	335.365.535	1.417.416.091
2° mes	95.108.685	376.153.873	391.759.344	863.021.902
3° mes	13.443.200	29.097.866	78.389.293	120.930.359
4° mes	5.406.003	12.376.011	8.733.452	26.515.466
Mayor a 12 meses	13.037.902	19.148.292	7.558.532	39.744.726
<b>Total general</b>	<b>411.263.727</b>	<b>1.234.558.661</b>	<b>821.806.156</b>	<b>2.467.628.544</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza

De la Tabla 6-1, se aprecia que del total de servicios que no ingresaron el 2011, la mayoría son cancelados en un plazo de 3 meses después del vencimiento de la boleta, sin embargo estas deudas afectan al PDI mensual de la compañía, el cual es un indicador con el que miden las gestiones del área de Cobranza.

Este comportamiento de pago no posee explicación por los expertos en el proceso, se cree que los clientes pagan sin ninguna gestión por miedo al corte de sus servicios, los cuales aún se encuentran activos pese al no pago de la boleta.

De la Tabla 6-1, se puede observar que existen deudas que no fueron canceladas durante el 2011, que equivalen a \$39.744.726 pesos (segmento de rango de cancelación "Mayor a 12 meses"), que equivale al 0,34% del PDI anual de ese año. Estas deudas estuvieron más de un año sin cancelación por parte del cliente. Considerando la efectividad de las plataformas de *call center*, que es alrededor del 95% la tasa de recuperación, si se gestiona dicha deuda se disminuiría el PDI anual en un 0,33%, lo que equivale a \$37.757.490 pesos (números calculados con respecto a datos del 2011) de ahorro, por gestión de deuda morosa que en la actualidad no ingresa al proceso de cobranza.

También se obtendría un ahorro en el monto de PDI mensual, ya que al observar la cantidad de servicios que no ingresaron mensualmente durante los últimos 5 meses (Tabla 6-2) se aprecia el aporte que estas cifras aportaron el PDI mensual.



**TABLA 6-2: MONTO DE SERVICIOS MOROSOS ACTIVOS DE LOS ÚLTIMOS 5 MESES Y SU APOORTE AL PDI MENSUAL**

	<b>Noviembre 2011</b>	<b>Diciembre 2011</b>	<b>Enero 2012</b>	<b>Febrero 2012</b>	<b>Marzo 2012</b>
<b>Saldo moroso</b>	30.492.643	39.111.026	48.838.974	123.451.328	389.055.617
<b>% del PDI mensual</b>	3,4%	4,3%	5,4%	13,7%	43,2%

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 6-2 se observa el aporte que poseen estos servicios morosos, al PDI mensual, uno de los indicadores a nivel de compañía encargado de medir las gestiones de cobranza. Esto motiva la mejora en las condiciones de ingreso a cobranza, ya que el error en la parametrización ensucia la efectividad de las gestiones del proceso.

**Mejora en el procedimiento de asignación de flujos de cobranza, dependiendo del tipo de servicios y clientes:**

En los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2012, se evidenció que de los clientes nuevos, que no poseen una permanencia mayor a 3 meses en la compañía, estaban mal clasificados en los flujos de cobranzas, debido a errores en el procedimiento manual de asignación de los clientes a los flujos.

En la Tabla 6-3, se aprecia la cantidad de servicios mal asignados al flujo Mediano de Cobranza, que está destinado a clientes estables y antiguos de la compañía. Se recuerda, que todo cliente nuevo puede clasificarse en flujo Suave, si es que posee un pago automático de deuda o en flujo Duro por tratarse de un nuevo cliente, considerado riesgoso.

**TABLA 6-3: CLIENTES NUEVOS EN FLUJO MEDIANO CON SUS MONTOS ADEUDADOS Y LA CANTIDAD DE SERVICIOS QUE INGRESARON EN LOS 3 PRIMEROS MESES DEL 2012.**

<b>Permanencia</b>	<b>Mes 2012</b>	<b>Valor Saldos</b>	<b>Servicios</b>
1 mes	Enero	6.069.113	156
	Febrero	21.634.001	522
	Marzo	49.372.547	1.492
2 meses	Enero	15.847.368	409
	Febrero	23.692.089	572
	Marzo	73.054.348	1.949
3 meses	Enero	29.819.061	665
	Febrero	19.879.189	530
	Marzo	37.334.189	1.220
<b>Total general</b>		<b>276.701.905</b>	<b>7.515</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 6-3, se muestran los clientes nuevos que ingresaron a cobranza durante los 3 primeros meses del año 2012, en los que se evidenció el error de asignación de flujo, junto a lo anterior, el monto moroso que suman esos servicios mal asignados. Las cifras de la Tabla 6-3 proporcionan una oportunidad de mejora, frente a la correcta asignación a los flujos de esos 7.515 clientes y una correcta gestión de sus montos adeudados. Se debe tener en cuenta que un cliente asignado a un flujo Duro, posee mayor énfasis en las gestiones de cobranza, por tratarse de un cliente riesgoso, en cambio un cliente riesgoso clasificado en flujo Mediano se le permite poseer 2

boletas vencidas antes de realizar la desconexión del servicio, por tratarse de un cliente estable y antiguo.

Esta mala asignación no permite focalizar los recursos hacia los clientes más morosamente riesgosos considerados por la compañía.

### **Priorización de gestiones de cobranza de acuerdo a probabilidad de no pago:**

Se sabe que existe gran cantidad de servicios que ingresan todos los meses por errores en la asignación de los ciclos de facturación. Estos servicios poseen una probabilidad del 0,12% de no pago (Figura 5-13). Estos son los servicios que han ingresado más de 5 veces en al proceso de cobranza durante un año, como se muestra a continuación:

**TABLA 6-4: CANTIDAD DE SERVICIOS AL MES CON PROBABILIDAD DE NO PAGO DE 0,12%.**

<b>N° Ingresos a Cobranza (N)</b>	<b>Probabilidad Ingreso por Mes (N/12)</b>	<b>Cantidad Servicios Anual (X)</b>	<b>Cantidad Servicios Mensual (N/12)*(X)</b>
5	0,42	131.882	54.951
6	0,5	119.725	59.863
7	0,58	107.505	62.711
8	0,67	95.788	63.859
9	0,75	82.843	62.132
10	0,83	71.963	59.969
11	0,92	61.522	56.395
12 o más	1	157.624	157.624
<b>TOTAL</b>		<b>828.852</b>	<b>577.504</b>

**Fuente:** Interna de Cobranza

En la Tabla 6-4, se aprecia la cantidad de servicios al mes, en promedio que poseen probabilidad de no pago de la boleta del 0,12%, según datos obtenidos de los ingresos de servicios al proceso de cobranza el 2011. Estos datos se obtuvieron a partir de los todos los servicios que ingresaron al proceso durante el año 2011 (2.452.912).

Para obtener la cantidad promedio de servicios que posee probabilidad de no pago de 0,12% en un mes, cualquiera que sea. Se asumió que un servicio que ingresó 12 o más veces durante el año, significa que ingresa al proceso de cobranza, todos los meses con probabilidad 1.

La probabilidad de ingreso se calculó como el ratio de los meses que ingresó el servicio en el 2011 al proceso de cobranza, por la cantidad de meses que posee el año. En palabras simple, se calcula la probabilidad de encontrar un servicio que tuvo "N" ingresos al proceso durante el año, en un mes. Esta probabilidad es siempre N/12.

De este razonamiento, se estima que la cantidad de servicios que ingresan al proceso en un mes cualquiera, a partir que ha ingresado 11 veces al proceso durante el año 2011, se calcula mediante la probabilidad de ingreso por mes 0,92 (11/12) por la

cantidad de servicios, y así sucesivamente para las otras cantidades de ingresos al proceso de cobranza.

El ahorro que se obtiene al identificar estos servicios antes de ser enviados a las plataformas de *call center* para ser gestionados, en una situación pesimista, se estima un ahorro del 21% de los gastos de cobranza, número obtenido a partir de la cantidad de servicios que ingresan todos los meses con probabilidad 1, y que además poseen probabilidad de no pago del 0.12%. Este porcentaje de ahorro se calculó a partir de la cantidad de órdenes que se crean mensualmente (750.000) y de la cantidad de servicios que cumplen con probabilidad 1 de ingreso y de 0,12% de no pago (157.624). Identificar esta cantidad de servicios antes de enviar las órdenes a las plataformas externas de *call center*, implica un ahorro del 21% de órdenes gestionadas por los ejecutivos.

Esto a cifras se traduce a \$25.132.747 pesos chilenos mensualmente de ahorro, basado que el gasto de cobranza al mes es de \$120 millones de pesos chilenos.

Una situación optimista sería identificar todos los servicios que posean probabilidad de no pago del 0,12%, para lo anterior se estimó que la cantidad de servicios al mes sería alrededor de cerca de 577.504 que poseen dicha probabilidad en un mes. Esta cifra se obtuvo de la suma de

Identificar dichos servicios antes de ser enviados a las plataformas de cobranza provocarían un ahorro del 77% en gastos de cobranza, lo que traducido a cifras es \$92.081.547 de pesos chilenos mensualmente de ahorro basado en que el gasto de cobranza al mes es de \$120 millones pesos chilenos.

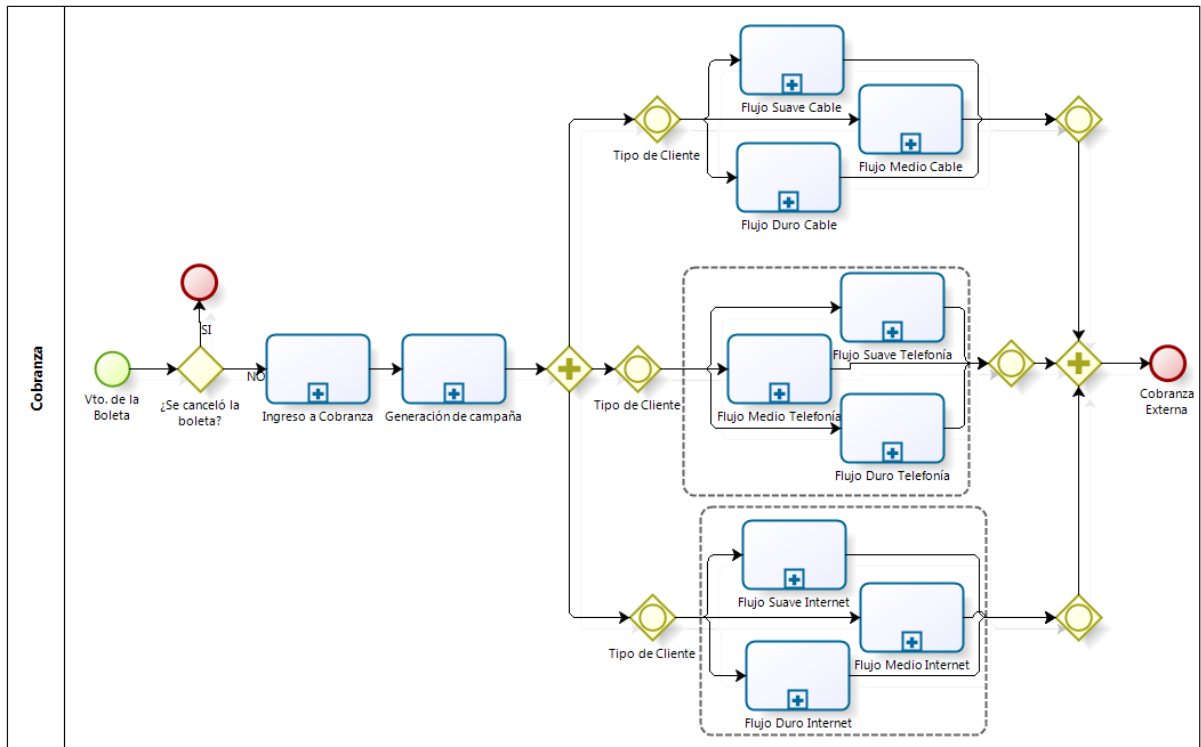
## 6.2 MODELAMIENTO DE SOLUCIÓN PLANTEADA

### 6.2.1 MODELAMIENTO DEL REDISEÑO

El rediseño contempla la inclusión de un proceso anterior al envío de las órdenes de cobranza a las plataformas de *call center*, el cual será el proceso de generación de campañas de cobranzas, que incluirá las variables a seleccionar para identificar el segmento objetivo de cada campaña, como son: rango de permanencia, tipo de servicio y producto contratado, fecha de la vigencia del producto, forma de pago, repactaciones anteriores con VTR, probabilidad de no pago estimada, vencimiento de la boleta, monto de la boleta, monto adeudado, saldo moroso, grupo socioeconómico, rango de deuda, score del cliente, zona y localidad. Esto permitirá focalizar esfuerzos y dinamizar la cobranza de acuerdo al tipo de cliente y de servicio.

Esta nueva actividad tendrá foco en el cliente, con variables que permitan segmentarlos para realizar campañas de cobranzas que se ajusten a sus necesidades.

**FIGURA 6-2: REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA DEL VTR**



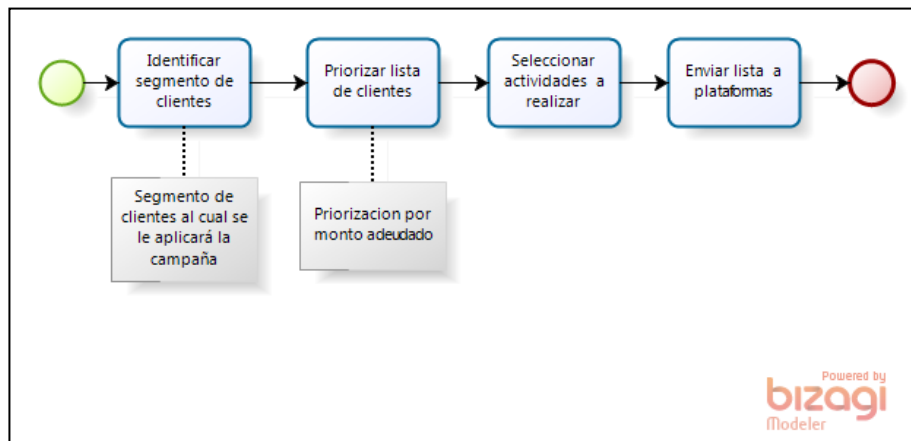
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fuente:** Propia

En el rediseño del proceso de cobranza se propone la incorporación de un nuevo subproceso “Generación de Cobranza”, tal como se aprecia en la Figura 6-2 y mejoras en el subproceso “Ingreso a Cobranza”.

El nuevo subproceso a incluir dentro del proceso de cobranza incorpora las actividades que se observan en el modelo del nuevo subproceso “Generación de Campañas” observado en la Figura 6-3.

**FIGURA 6-3: SUBPROCESO “GENERACIÓN DE CAMPAÑAS”**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fuente:** Propia

En la actividad, “Identificar Segmento de Clientes” observada en la Figura 6-3, conlleva la inclusión al sistema informático de nuevas variables que permitirán flexibilizar y dinamizar la cobranza, de acuerdo al segmento de cliente. Las variables a incluir en el sistema son las siguientes:

**TABLA 6-5: VARIABLES NUEVAS A INCLUIR EN PROCESO, PARA FOCALIZAR ESFUERZOS DE COBRANZA.**

<b>Variable</b>	<b>Utilización</b>
Permanencia	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Tipo de servicio	Asignación de las diferentes actividades.
Producto contratado	Asignación de las diferentes actividades.
Fecha de vigencia del producto	Asignación de las diferentes actividades.
Forma de pago	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Repactaciones anteriores con VTR	Segmentación de clientes en flujo Duro, Suave y Mediano.
Ingresos anteriores a Cobranza	Priorización de gestión de Cobranza.
Probabilidad de no pago estimada	Priorización de gestión de Cobranza.
Vencimiento de la boleta	Realizar el ingreso a Cobranza.
Monto de boleta	Realizar el ingreso a Cobranza.
Monto pagado	Priorización de gestión de Cobranza.
Saldo moroso	Realizar el ingreso a Cobranza.
Grupo socio económico	Priorización de gestión de Cobranza
Rango deuda	Priorización de gestión de Cobranza
Score interno VTR	Priorización de gestión de Cobranza
Zona	Priorización de gestión de Cobranza
Localidad	Priorización de gestión de Cobranza

**Fuente:** Propia

Con las variables de la Tabla 6-5, se busca acercar el proceso de cobranza al cliente, dinamizando las gestiones de acuerdo a segmentos que los mismo analistas podrán crear de acuerdo a las necesidades del negocio, para la generación de campañas focalizadas y personalizadas.

Con la inclusión de este subproceso, se busca optimizar los esfuerzos y sólo gestionar los servicios críticos de morosidad para VTR. Esto se obtiene con las probabilidades de fuga por servicio (Figura 5-13), a partir de la información histórica de ingresos previos al proceso de cobranza durante un año.

Este rediseño, debe estar conectado al repositorio de información histórica de VTR, para obtener de forma integral toda la información histórica del servicio que ingrese a cobranza.

Además este subproceso conlleva el desarrollo de un panel de control, en donde el analista podrá ejecutar una campaña de cobranza y almacenarla en el repositorio de datos, para posterior análisis y estudio de efectividad de cada campaña realizada.

En cuanto, a la mejora a realizar en el subproceso “Ingreso a Cobranza”, tiene relación con la parametrización de las condiciones que permiten el ingreso al proceso de cobranza:

- Valor límite de corte < valor deuda – saldo abonado
- Fecha antigüedad de la deuda – fecha actual > igual a 2<sup>28</sup>

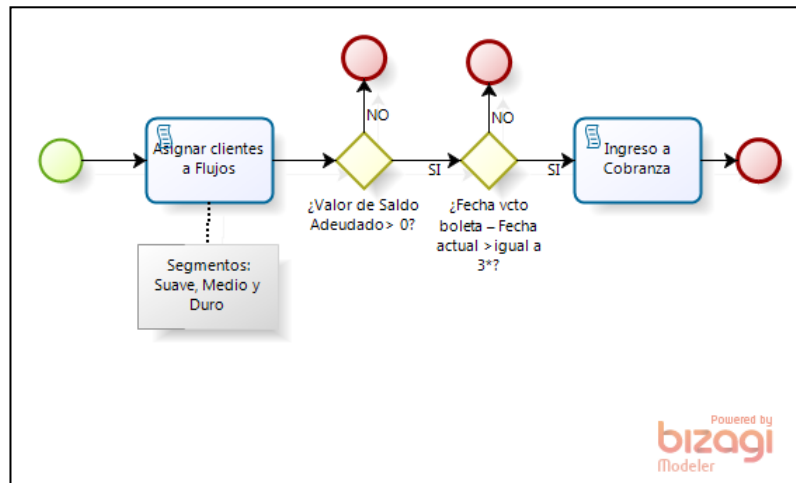
Cambiarlas a:

- Valor saldo adeudado > 0
- Fecha vencimiento boleta – fecha actual > igual a 2<sup>29</sup>

Para evitar que servicios que posean saldo adeudado positivo y posean la boleta vencida no ingresen a cobranza, como ocurre en la actualidad. Este cambio provocará ahorros en las provisiones de las deudas incobrables de cada mes y permitirá realizar una medición de las gestiones de cobranza de manera más transparente.

El cambio en las condiciones de ingreso se aprecian en el modelo del subproceso “Ingreso a Cobranza” mostrado en la Figura 6-4.

**FIGURA 6-4: MEJORAS AL SUBPROCESO “INGRESO A COBRANZA”**



**Fuente:** Propia

28 número depende del tipo de cliente o del servicio contratado (internet, telefonía o cable), ya que existen flujo de cobranza que comienzan a los 2 días, otros a 3 días, etc.

29 número depende del tipo de cliente o del servicio contratado (internet, telefonía o cable), ya que existen flujo de cobranza que comienzan a los 2 días, otros a 3 días, etc.

## 6.3 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HABILITANTES

Para la implementación de la solución propuesta, se poseen restricciones para el diseño, ya que por restricciones de la Subsecretaría de Telecomunicaciones es necesario poseer los flujos desagregados, no es posible paquetizarlos.

Además el sistema informático actual es crítico para el funcionamiento de la compañía, porque es el sistema de CRM que involucra todas las áreas de la compañía. Modificar el sistema maestro es riesgoso para la continuidad operacional de VTR, además de ser más costoso por los riesgos que implica hacer un desarrollo ahí.

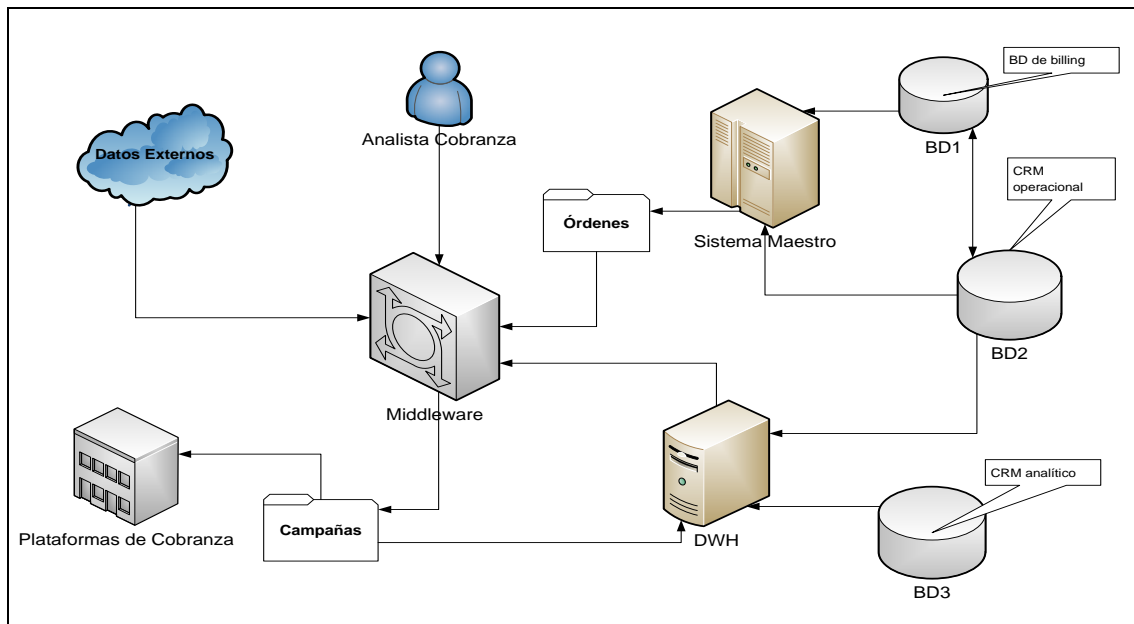
Junto a lo anterior, se poseen 2 sistemas informáticos en la actualidad: Plataforma informática de servicios móviles y plataforma informática de servicios fijos, en el futuro se espera que esté todo integrado al nuevo sistema de los servicios móviles, por lo que modificar el sistema maestro no es una solución de largo plazo, ya que pronto se espera que el sistema *world class* adquirido para los servicios móviles, termine absorbiendo al actual sistema informático (plataforma de servicios fijos).

Lo que se propone para habilitar la implementación de la solución es la incorporación de un *Middleware* en la capa intermedia entre el sistema maestro y los analistas de cobranza, en donde el analista podrá diseñar y crear nuevas campañas de cobranza, de acuerdo a las necesidades del mercado.

### 6.3.1 MODELO DE ARQUITECTURA DEL REDISEÑO

De acuerdo a lo detallado anteriormente se describe la arquitectura propuesta que permite mitigar costos en el desarrollo de la solución propuesta, ver Figura 6-5.

**FIGURA 6-5: ARQUITECTURA DEL REDISEÑO DEL PROCESO COBRANZA**



**Fuente:** Propia

La arquitectura propuesta para dicho rediseño conlleva la utilización de una capa intermedia, llamada "*Middleware*". *Middleware* es un *Software* de conectividad que consiste en un conjunto de servicios que permiten interactuar a múltiples procesos que

se ejecutan en distintas máquinas (*hardware* y/o sistemas operativos) a través de una red. Ocultan la heterogeneidad y proveen de un modelo de programación conveniente para los desarrolladores de aplicaciones.

En este caso se utilizarán las ventajas de este tipo de arquitectura que proporciona una capa de abstracción de *software* distribuido, que se sitúan entre las capas de aplicaciones y las capas inferiores (sistema operativo y red). El *middleware* abstrae la complejidad y la heterogeneidad de las redes de comunicaciones subyacentes, así como de los sistemas operativos y lenguajes de programación, proporcionando una API<sup>30</sup> para la fácil programación y manejo de aplicaciones que requieran ciclos de desarrollo de *software* rápidos, disminuyendo el esfuerzo e incrementando la reutilización del *software*, por este motivo se propone la arquitectura basadas en la utilización de *middleware* en la solución planteada.

Es sobre este “Middleware” se realizará el desarrollo del panel de control que tendrá acceso el analista, para ejecutar campañas de cobranza, de acuerdo a lo que él estime conveniente. Esta capa intermedia, tendrá directa conexión con el repositorio histórico de datos de la compañía (DWH), de donde se obtendrá la información histórica del servicio, sus ingresos cobranza, localidad, datos del clientes, etc.

La arquitectura antes planteada contempla que las campañas generadas sean almacenadas en el DWH. Se busca poder almacenar campañas históricas con el objetivo de reutilizar los mismos datos y poder a la vez generar métricas que permitan evaluar la efectividad de cada campaña, y así poder realizar mejoras continuas a medida que lo requiera el negocio.

---

<sup>30</sup> API= Application Programming Interface: Es el conjunto de funciones y procedimientos que ofrecen bibliotecas para ser utilizadas por otro software como una capa de abstracción.



## 7 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

En el proyecto realizado, en la empresa de telecomunicaciones VTR, específicamente en el área de cobranza, se concluye que en compañías establecidas en el mercado hace años, aún no se posee claridad en el funcionamiento de procesos estables dentro de la compañía, y de la cantidad de recursos óptimos que se deben utilizar para lograr los objetivos estratégicos planteados.

La cobranza es un servicio enfocado al cliente, que las empresas de telecomunicaciones deben considerar antes del lanzamiento de un nuevo producto o servicio. Su importancia radica, en ser parte de la cadena de valor y de ser una fuente de retroalimentación para los procesos previos de la cobranza, en donde generalmente se originan los problemas de morosidad.

Lo que observó, es que la cobranza está descolgada de la estrategia de sustentabilidad de VTR, lo que provoca que las actividades y los esfuerzos no estén alineados a los objetivos del negocio. Se evidenció, que no se le otorga tanta importancia a las áreas que están dentro de los procesos de post venta, a diferencia de las áreas que están en el proceso de pre venta, que poseen foco en el cliente y una mejor optimización de esfuerzos dentro de la cadena de valor de VTR.

El proceso de cobranza actual es un proceso rígido y poco dinámico, ya que las actividades y los subprocesos están sumamente automatizados, lo que provoca que sea un proceso sin inteligencia, ya que en la actualidad no existe capacidad de hacer una gestión de campañas, de acuerdo a segmentos de clientes. La cobranza en VTR funciona a través de la subcontratación de empresas de *call center* de servicios externos que son las encargadas de realizar las actividades de cobranza establecidas, sin priorización ni optimización de esfuerzos. Se les remuneran de acuerdo a las actividades que se realizan y de la efectividad del contacto que se realizó con el cliente.

Dentro de la cobranza se observó que el sistema presenta fallas desde su implementación, nadie conoce el porqué de dichas fallas, ni menos el porqué de parámetros que posee el sistema informático para hacer ingresos de clientes morosos al proceso de cobranza.

Por todo lo anterior, se propone como objetivo del proyecto mejorar, transparentar y flexibilizar el sistema de cobranza de VTR, mediante un rediseño de procesos que permita poseer mayor control y dar más valor a la cartera de clientes, mediante la gestión de cobranza focalizada a partir del comportamiento de los clientes.

Se utilizó la metodología de rediseño de proceso que involucra 4 etapas: la primera contempla la definición del proyecto, la segunda un análisis de la situación actual del proceso de cobranza; la tercera etapa es el rediseño del proceso de cobranza, y por último la cuarta etapa implica seleccionar las herramientas habilitantes para el rediseño propuesto en la etapa anterior.

Dentro del proyecto realizado se cumplieron los siguientes objetivos propuestos: el levantamiento y documentación del proceso de cobranza, de manera formal, para ser presentado y entregado a las personas idóneas del proceso.

Además se incorporaron variables a la gestión de cobranza, basadas en el comportamiento de los clientes, para focalizar los esfuerzos y anticipar los pagos de

los clientes morosos. El objetivo de la intervención a la forma de realizar la cobranza en VTR, fue acercar el proceso de cobranza a la estrategia de sustentabilidad de VTR, alineando al proceso a las políticas pro consumidor, a los valores de VTR, a la cadena de valor y al desarrollo de proveedores dentro de la compañía. Proponiendo en primera instancia evaluar y redefinir, si fuera necesario, los objetivos que posee el proceso de cobranza, para alinearlos a las necesidades del cliente y ofrecer la mejor calidad de servicio. Para esto último se propone incorporar a los ejecutivos de cobranza, dentro de un programa de capacitación destinado a ejecutivos de primera línea, para capacitarlos y transformar a plataformas externas de *call center* en un socio estratégico para VTR.

El foco del proyecto fue convertir al proceso de cobranza en un aporte estratégico para VTR, identificando la información relevante para la retroalimentación de los procesos previos a la cobranza, que permitan generar mayor valor a la cartera de clientes de VTR.

Este objetivo se cumplió a través de la información relevante que se obtuvo del proceso de cobranza para retroalimentar al proceso de diseño y calidad de servicios. Se propone considerar el motivo de no pago como un reclamo, del servicios o del producto, que involucra al área CES, Productos, *Bundling* y Facturación. Esta última, debido a que gran parte de los reclamos recibidos en el 2010, fueron por entendimiento de boleta e impugnaciones de cobros.

También, se propone formar un comité transversal entre las áreas de Recaudación, Facturación, Cobranza y Marketing con el objetivo de adelantar la cobranza en meses altamente morosos, mediante campañas publicitarias masivas que seduzcan al cliente a cancelar a tiempo su boleta, o a través de actividades que recuerden mes a mes, del próximo vencimiento de la boleta a cada cliente. Además se propone establecer un canal de alertas entre el área de Facturación, Recaudación y Cobranza, que permita identificar meses con altos montos facturados, para aumentar esfuerzos involucrados.

Con la información de los productos altamente morosos, se propone retroalimentar al proceso de asignación de límite de crédito, que establece un monto máximo de endeudamiento de acuerdo a la capacidad de pago de cada cliente.

También dentro del rediseño de cobranza, es posible mejorar los procesos de ventas de nuevos servicios, ya que en el actual proceso no existe cuidado al ingresar un número de contacto válido del cliente, lo que repercute en el proceso de cobranza, ya que dificulta contactar al cliente cuando deja de cancelar su boleta.

El objetivo propulsor de este proyecto fue la disminución de los costos asociados a la gestión de cobranza, ya que dentro de la organización se tiene conocimiento de que existen actividades y gestiones que no generan valor al proceso, esto fue alcanzado identificando la probabilidad de no pago de los clientes que ingresan al flujo de cobranza. Se estimó una probabilidad, a partir de la cantidad de ingresos al proceso de cobranza que realizaron los servicios en el 2011 e identificando la cantidad de éstos que no canceló la boleta después de ingresado al proceso. Se observó que a partir de los 5 ingresos al proceso de cobranza, la probabilidad de no pago era del 0,12%, esto implica que los clientes que ingresan más de 5 veces al proceso de cobranza en un año poseen probabilidad de pagar su deuda del 99,9%, lo

que provoca que las gestiones que se realizan no posean valor sobre esos servicios, ya que de por sí el cliente paga.

Identificar a los clientes que ingresan todos los meses al proceso, por fallas en su facturación, y que poseen probabilidad del 0,12% de no pago, produce un 21% de ahorros en gastos de cobranza, que equivalen a \$25.132.747 pesos chilenos mensualmente, en un escenario pesimista. Este monto se calculó basándose que el gasto de cobranza mensual es de \$120 millones, para gestionar 750.000 (aprox.) servicios morosos cada mes, y los clientes que ingresan todos los meses con probabilidad de no pago del 0,12%, son cerca del 21% de los servicios que ingresan todos los meses al proceso de cobranza, que no necesitarían gestiones cada mes, producen un ahorro del 21% en los gastos de cobranza.

Si se asume un escenario optimista, los ahorros en gastos de cobranza pueden llegar a ser del orden del 77%, lo que equivale a \$92.081.547 pesos chilenos mensualmente, pero se debe tener en cuenta que este porcentaje se obtiene si se identifican todos los clientes que ingresan a cobranza, que poseen probabilidad del 0,12% de no pago. Para este cálculo se realizó un pronóstico mediante probabilidades.

Dentro del proyecto se lograron identificar los errores de parametrización que posee el actual sistema de cobranza, que provocan que clientes no ingresen a cobranza, siendo morosos. Se identificaron que las actuales condiciones de ingreso al proceso de cobranza poseen fallas, ya que el límite de corte, una de las condiciones que permite identificar si el cliente posee algún monto que necesita ser gestionado, en algunos servicios presenta valores nulos, en otros ceros e incluso mayores a \$50.000 pesos, lo que provoca que no todos los servicios morosos ingresen al proceso, porque poseen montos menores a los mencionados anteriormente.

Además junto a la condición anterior, se observó la segunda condición que posee relación a la cantidad de días que el servicio está moroso, esta condición no necesariamente depende de la fecha de vencimiento de la boleta, ya que depende de la fecha de antigüedad de la deuda, la cual se actualiza cuando el cliente abona o paga la boleta, esto en algunos casos provoca que no ingresen todos los clientes morosos al proceso de cobranza.

Juntando las dos condiciones, cerca de un 40% de los servicios morosos no ingresan al proceso de cobranza en un mes, sin embargo un gran porcentaje de estos servicios cumplen con el pago del monto vencido, debido a un comportamiento que no tiene explicación. Los ahorros que genera cambiar las condiciones de ingreso al proceso a poseer boleta vencida y monto adeudado impago, implica reducir el PDI anual en 0,33% lo que equivale a \$37.757.490 pesos chilenos al año.

El rediseño que se propone en este proyecto, implica la inclusión de un subproceso “Generación de Cobranza”, que será en donde el analista de cobranza podrá desarrollar las campañas de cobranza segmentadas por segmento de cliente; y la mejora del proceso “Ingreso a Cobranza”, en donde se incluirán las nuevas condiciones que establecidas.

Para la implementación del rediseño se seleccionó la herramienta habilitante, llamada Middleware, para asegurar la continuidad operacional de la compañía, ya que el sistema informático de cobranza es el sistema maestro de CRM de la compañía. Además un desarrollo en la capa Middleware, implica menos costo y tiempo.

Esta solución estará conectada al repositorio histórico de información de la compañía, de donde se obtendrá la probabilidad de fuga del servicio, los datos del cliente asociado, etc. que permitan focalizar y optimizar las campañas de cobranza, además este desarrollo conlleva el almacenamiento de las campañas para ir continuamente evaluando la efectividad del nuevo enfoque que se le desea dar al proceso de cobranza en VTR.

## 7.1 RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer un estudio de la efectividad de las actividades de cobranza, ya que en la actualidad existen diferentes canales de comunicación gracias a los avances de la tecnología. Los más utilizados hoy en día, son por ejemplo los mensajes de texto, los correos electrónicos y las redes sociales. Se recomienda realizar un estudio que permita evaluar la efectividad de las actividades actuales de cobranza y algunas posibles nuevas, que requieran nuevos canales de comunicación que se utilizan hoy en día.

Además se recomienda evaluar el trabajo estratégico que actualmente se realiza con los proveedores de servicios externos, para hacerlos partícipes de la cadena de valor de VTR. Evaluar las capacitaciones y el trabajo en conjunto, que se propone en las estrategias de crecimiento de proveedores, establecidas en la estrategia de sustentabilidad de VTR.

Actualmente se está realizando la cobranza según los objetivos estratégicos de las empresas externas de cobranza, que son maximizar las ganancias y efectividad del contacto, sin estar alienados con los objetivos estratégicos de VTR, en la entrega de la mejor experiencia de servicio y en la retención de los clientes. Resulta necesario establecer los alineamientos de un trabajo en conjunto que permita conjugar los objetivos estratégicos de VTR para con sus clientes, y los objetivos de las empresas de servicios de externos, los *call center*, para maximizar la tasa de efectividad de pago gracias al llamado del ejecutivo de cobranza, sin pasar a llevar las políticas pro consumidor establecidas por VTR.

## 8 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

BAKKEN DAVID E.2003. "MIDDLEWARE". Washington State University. 5p.

CORPORATE HEADQUARBTERS. BPMN, "Business Process Modeling Notation". 10p

GODOY L., JOSÉ M. 2008. "Rediseño del proceso de recaudación de primas de seguros de vida". Memoria de título de Ingeniería Civil industrial. Universidad de Chile.112 p

GONZÁLEZ VILCHES, CARLOS ALEJANDRO. 2007. "REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE COMPRA Y FACTURACIÓN DE CENABAST". Memoria de título de Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile. 74 p

JIMENEZ MOLINA, ANGEL. IN71J primavera 2006, "Metodología para el Diseño o Rediseño de Procesos de Negocio". Universidad de Chile. 38p.

SOSA SOSA VÍCTOR, sin fecha. "MIDDLEWARE: Arquitectura para Aplicaciones Distribuidas". Cinvestav-Tamaulipas. 20p.

SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES. Diciembre 2011. "Estadísticas de reclamos recibidos por el Departamento Gestión de Reclamos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones". Gobierno de Chile.

SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES. Diciembre 2011. "Sector Telecomunicaciones Diciembre 2011". Gobierno de Chile.

VELASQUEZ, JUAN. IN55A primavera 2008, "Capítulo 3: Análisis y Modelamiento Procesos". Universidad de Chile 34p.

VTR GLOBALCOM S.A. 2010. "Reporte de sustentabilidad". Chile. 140 p.

## 9 ANEXOS

### 9.1 ANEXO A “OTROS NEGOCIOS DE VTR”

#### 9.1.1 PUBLICIDAD

A través de su división especializada VTR Publicidad, la compañía gestiona la venta de espacios publicitarios en sus distintas plataformas y soportes. Entre ellos están las señales de televisión por cable que integran la red de VTR; la revista y guía de programación VIVE!, y el sitio corporativo VTR.com.

#### 9.1.2 LA GRAN GUÍA

Este directorio telefónico de páginas amarillas se distribuye gratuitamente entre los hogares, empresas y el comercio en sus tres ediciones impresas: La Gran Guía Santiago, La Gran Guía Regiones y el Directorio Empresarial de Chile. La comercialización de sus espacios está a cargo de la empresa Gran Guía S.A., un proyecto conjunto entre El Mercurio (que posee el 60% de su propiedad) y VTR (con el 40% restante).

#### 9.1.3 BAZUCA.COM

Adquirido en un 100% en 2007 por VTR, con el propósito de ampliar su oferta de contenidos digitales, este portal permite a los clientes comprar o arrendar películas, música y libros vía online. Desde el año 2009, y gracias a un convenio que firmó con LG, a sus servicios se puede acceder directamente desde las pantallas de los televisores de esta marca.

#### 9.1.4 CNN CHILE

Especialmente dirigida al mercado chileno, la señal de noticias 24 horas CNN Chile inició sus operaciones a fines de 2008 como resultado de una alianza suscrita ese año entre VTR y *Turner Broadcasting System (TBS) Latin America, Inc.*, la división de *Time Warner, Inc.*, responsable de las operacionales comerciales de CNN en América Latina. VTR y TBS son copropietarios de CNN Chile en partes iguales.

## 9.2 ANEXO B “ETAPAS DE LA METODOLOGÍA”

### 9.2.1 DEFINIR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

- Establecer objetivo general y específicos
- Comprender medio ambiente del proyecto
- Identificar recursos disponibles (Información disponible)
- Establecer alcances del proyecto
- Establecer un marco teórico y metodología.
- Realizar Carta Gantt del proyecto

### 9.2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

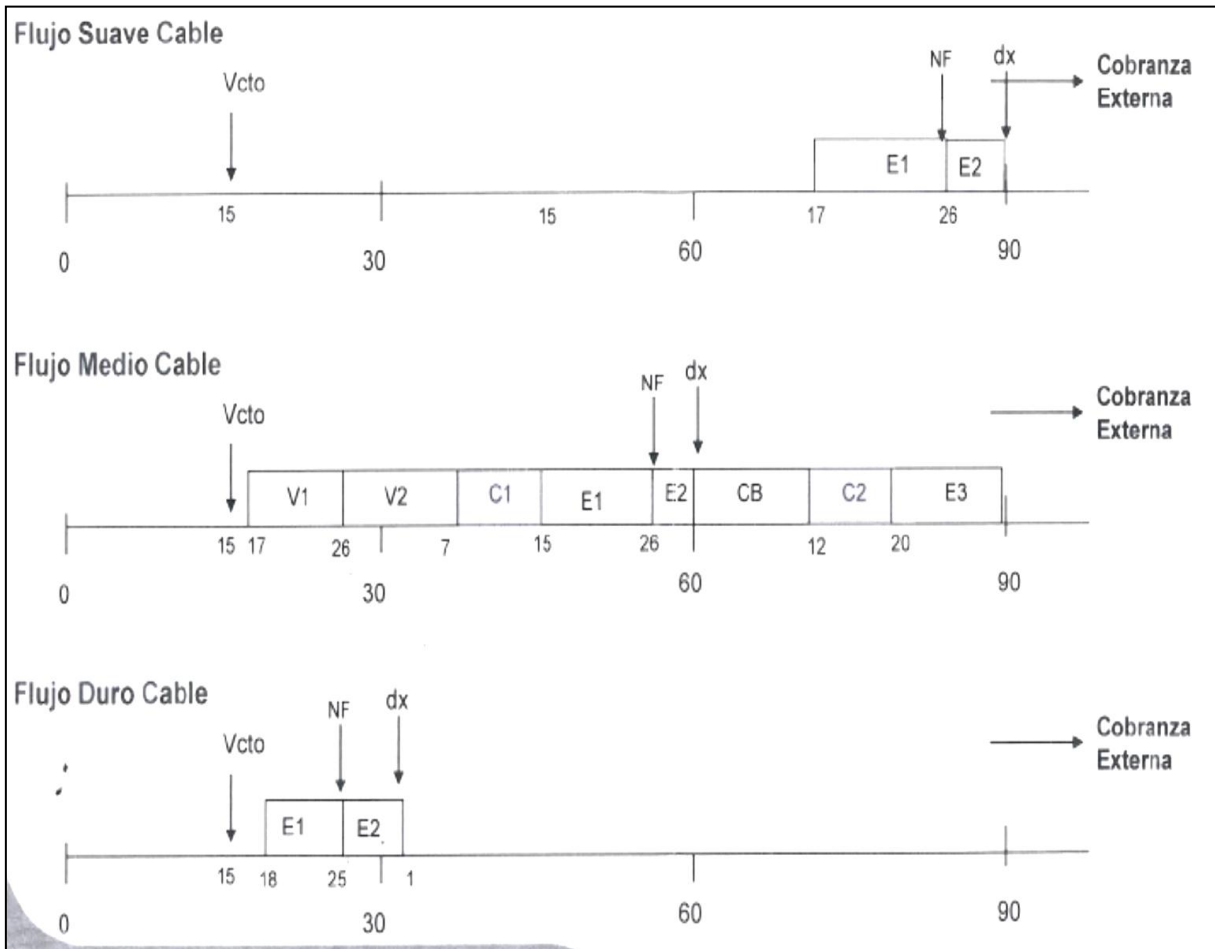
- Comprender y estudiar el estado de la situación actual.
- Modelamiento de la situación actual (BPMN y Arquitectura tecnológica)
- Validar situación actual con personas experta del proceso.
- Problemas encontrados en la situación actual.
- Establecer métricas de la situación actual.
- Generar diagnóstico de la situación actual.

### 9.2.3 (RE)DISEÑAR:

- Establecer las direcciones del cambio, identificando los procesos a rediseñar o las buenas prácticas a inculcar.
- Seleccionar las herramientas tecnológicas habilitantes.
- Diseño de la herramienta tecnológica de apoyo.
- Modelamiento del rediseño (BPMN y Arquitectura tecnológica)
- Evaluación del rediseño, con personal involucrado.

### 9.3 ANEXO C “FLUJOS DE COBRANZA CABLE DE VTR”

FIGURA 9-1: FLUJO DE COBRANZA CABLE DE VTR

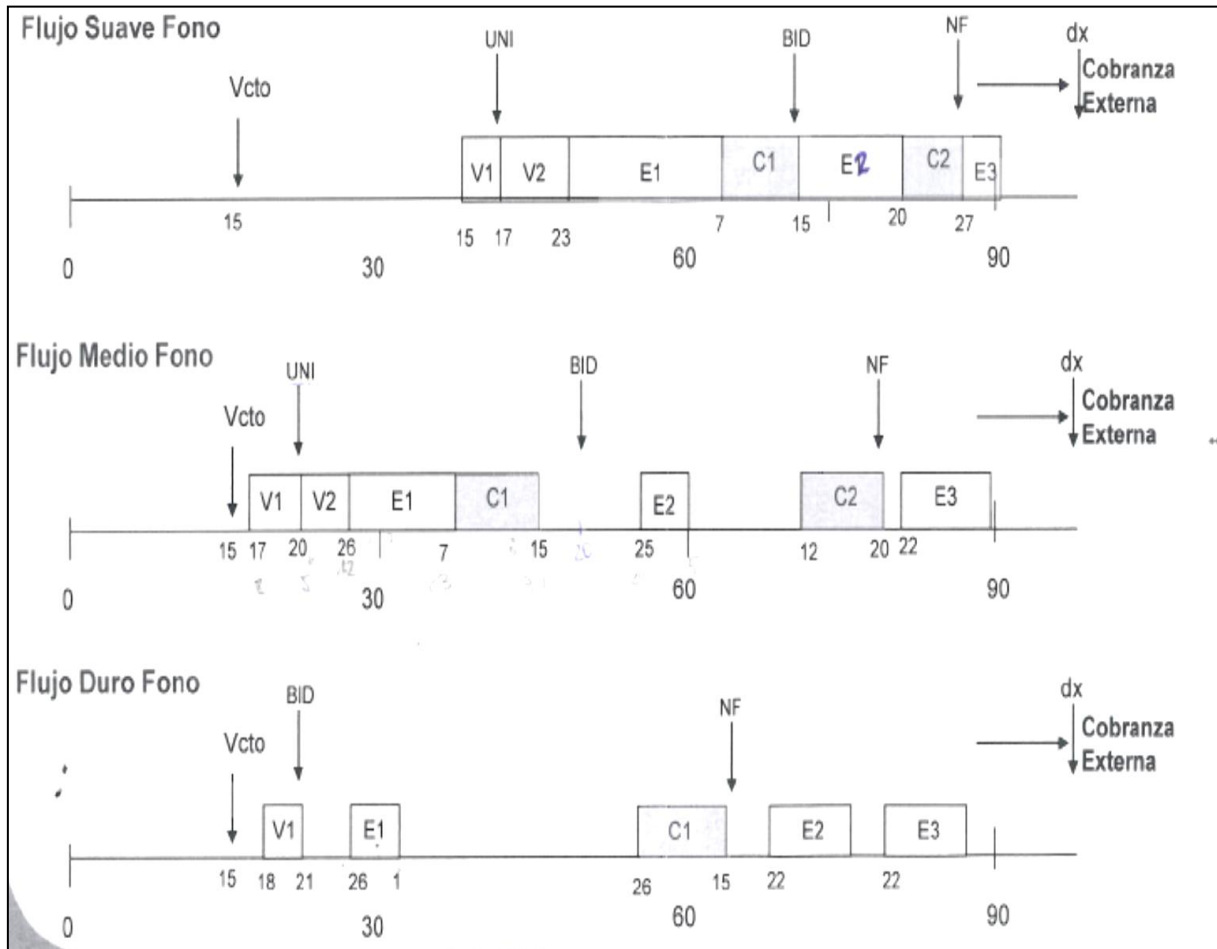


Fuente: Interna del área de Cobranza.



## 9.4 ANEXO D “FLUJO DE COBRANZA TELEFONÍA DE VTR”

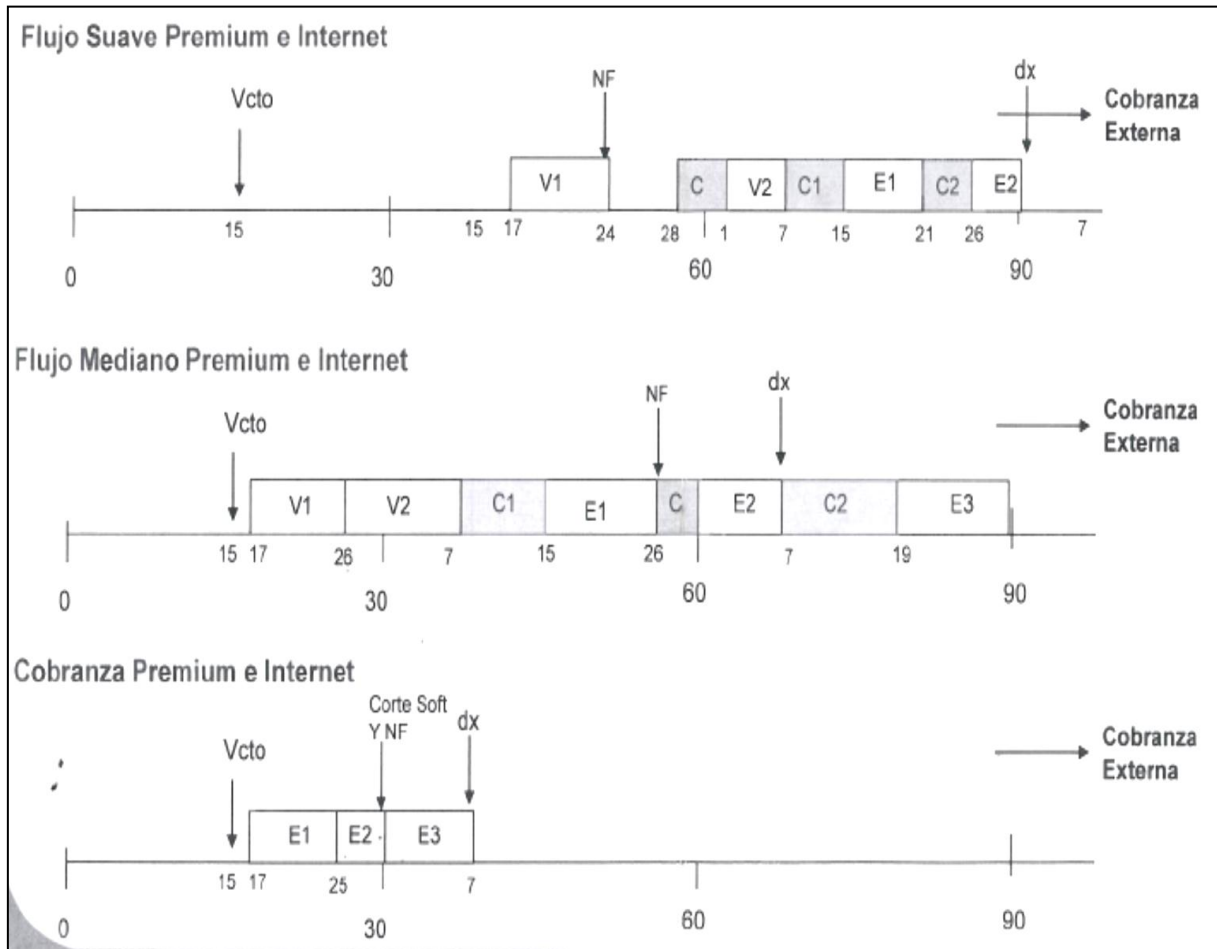
**FIGURA 9-2: FLUJO COBRANZA TELEFONÍA VTR.**



**Fuente:** Interna del área de Cobranza.

## 9.5 ANEXO E “FLUJO COBRANZA DE PREMIUM E INTERNET VTR”

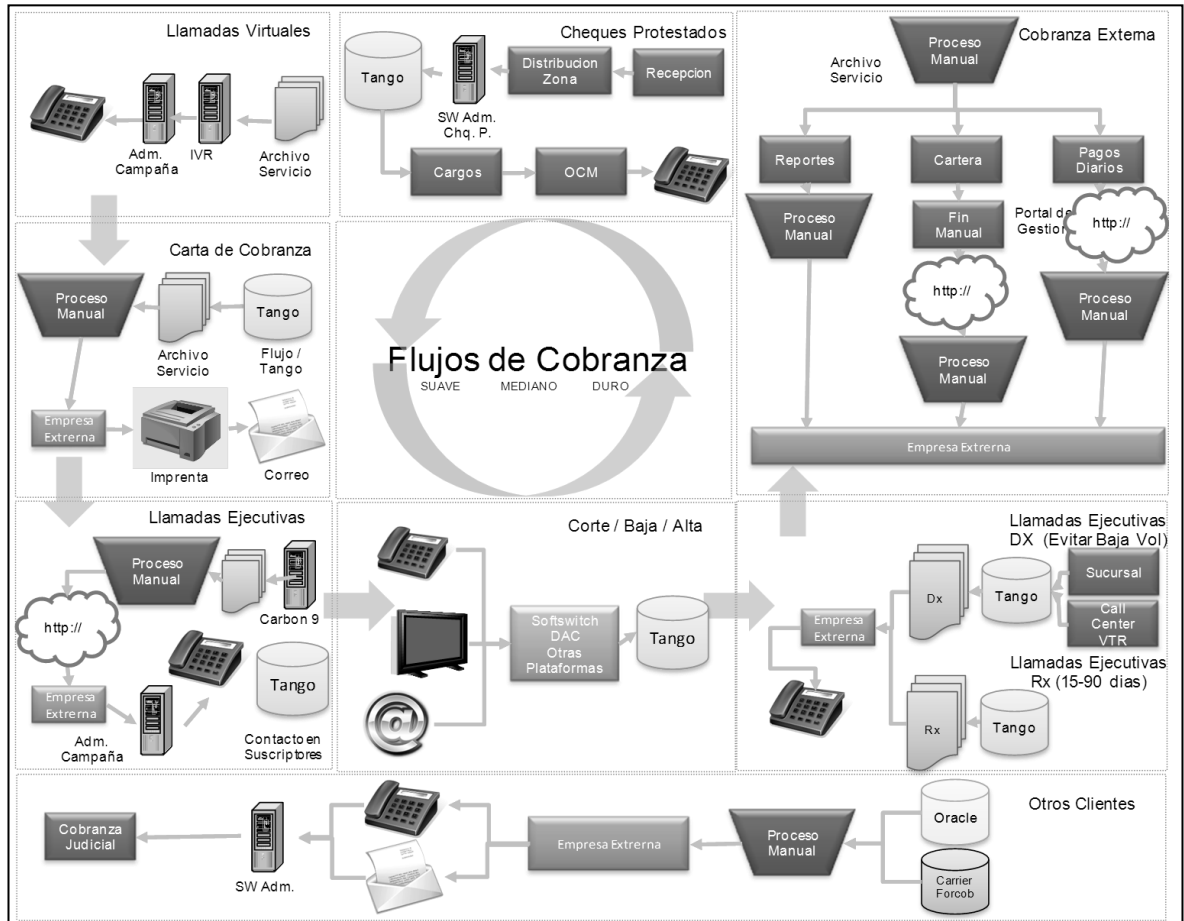
FIGURA 9-3: FLUJO COBRANZA DE PREMIUM E INTERNET VTR.



Fuente: Interna del área de Cobranza.

## 9.6 ANEXO F “ACTIVIDADES E INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE COBRANZA DE VTR.”

**FIGURA 9-4: PROCESOS, SISTEMAS E INVOLUCRADOS EN EL FLUJO DE COBRANZA DE VTR.**



**Fuente:** Interna del área de Cobranza.