	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): ALICIA

APELLIDOS: PEÑARANDA MORENO

FACULTAD: DE INGENIERÍAS

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): ROSA PATRICIA

APELLIDOS: RAMÍREZ DELGADO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): Propuesta De Mejoramiento De La Gestión De Relacionamiento Comercial Con Los Clientes De La Empresa CENS.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la gestión del relacionamiento comercial de CENS con sus clientes mediante la propuesta, creación e implementación de documentación que soportará y acobijara las actividades que conforman el procedimiento “Gestión de relacionamiento con clientes”. Así mismo, propuestas de iniciativas o estrategias que afianzarán el relacionamiento con los clientes de CENS; y un dashboard para el control y seguimiento de gestión de iniciativas, visitas comerciales y el plan de relacionamiento comercial, los cuales si se controlan se mejoraría la gestión de relacionamiento comercial de CENS con sus clientes. Para ello se ha iniciado con un diagnóstico del estado actual del relacionamiento comercial y un análisis del procedimiento, para determinar los puntos de mejora. Para el diagnóstico inicial se emplearon el cuestionario y el análisis documental como los instrumentos de recolección. Así mismo, se propone y diseña un dashboard que permitirá el seguimiento de las estrategias propuestas y el relacionamiento realizado.

PALABRAS CLAVES: Estrategias, iniciativa, diagnostico, relacionamiento, documentación

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 127

PLANOS: 0

CD ROOM: 0

ILUSTRACIONES: 18

**Propuesta De Mejoramiento De La Gestión De Relacionamiento Comercial Con Los
Clientes De La Empresa CENS.**

ALICIA PEÑARANDA MORENO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER.

FACULTAD DE INGENIERÍA.

PLAN DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

CÚCUTA.

2023

**Propuesta De Mejoramiento De La Gestión De Relacionamiento Comercial Con Los
Clientes De La Empresa CENS.**

ALICIA PEÑARANDA MORENO

Trabajo de grado modalidad pasantía, presentado como requisito

Para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director:

ROSA PATRICIA RAMÍREZ DELGADO.

Ingeniera de Producción Industrial, Magister en Gerencia de Empresas, Especialista de Administración de Proyectos, Profesora del Departamento de Procesos Industriales de la Universidad Francisco de Paula Santander. Directora del Proyecto.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER.

FACULTAD DE INGENIERÍA.

PLAN DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

CÚCUTA.

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 22 de marzo, 2023
HORA: 3:30 a.m.
LUGAR: SALA DE JUNTAS DPTO PROCESOS INDUSTRIALES
PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMERCIAL CON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CENS".

JURADOS: RUTH LEONOR REYES VILLALBA
 LUIS ENRIQUE SANTAFÉ CHAUSTRE

DIRECTOR: ROSA PATRICIA RAMIREZ DELGADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
ALICIA PEÑARANDA MORENO	1192448	cuatro, dos	4,2

APROBADA

RUTH LEONOR REYES VILLALBA

LUIS ENRIQUE SANTAFÉ CHAUSTRE

Vo.Bo ÓSCAR MAYORGA TORRES

Director Plan de Estudios

Ingeniería Industrial

Maple IT

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	X
Introducción	11
1. Problema.....	12
1.1. Título.....	12
1.2. Planteamiento Del Problema	12
1.3. Formulación del problema.....	14
1.4. Justificación.....	15
1.4.1. A Nivel de la empresa.....	15
1.4.2. A Nivel del estudiante.....	15
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos	16
1.6. Alcances y Limitaciones.....	16
1.6.1. Alcance.....	16
1.6.2. Limitaciones.....	17
2. Marco Referencial.....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Marco Contextual.....	25
2.2.1. Direccionamiento Estratégico.....	25
2.2.2. Cadena de Valor del Servicio.....	28
2.2.3. Área de Influencia y mercado Atendido.....	29
2.2.4. Área de Gestión Comercial.....	31
2.3. Marco Teórico.....	33
2.3.1. Marketing Relacional.....	33
2.3.1.1. Formas de comunicación, Herramientas de marketing y Colectivos a los que se dirige el Marketing Relacional.....	34
2.3.1.2. Características del marketing relacional.....	35
2.3.1.3. Las diez claves del Marketing Relacional	36
2.3.2. Análisis DOFA.....	40
2.3.2.1. Elaboración de la hoja de trabajo-DOFA	40
2.3.2.2. Selección de factores clave de éxito (FCE).....	41
2.3.2.3. Estrategias FO-FA-DO-DA.....	42
2.3.3. La gestión de los documentos -Norma ISO 9001	43
2.3.3.1. Clasificación de documentos y registros	43
2.3.3.2. Creación, actualización y aprobación de la documentación.....	45
2.3.3.3. Distribución y control de la documentación ISO.....	46
2.3.4. Dashboard como una herramienta de seguimiento y monitoreo.....	46
2.3.4.1. Características de un Dashboard.....	47
2.4. Marco Conceptual.....	48
2.5. Marco Legal	50
3. Diseño Metodológico.....	53
3.1. Tipo de Investigación.....	53
3.2. Población y muestra.....	54

3.2.1. Población.....	54
3.2.2. Muestra.....	54
3.3. Instrumentos de recolección de información.....	55
3.3.1. Información Primaria.....	55
3.3.2. Información secundaria.....	56
3.4 Análisis de la información.....	57
4. Resultados y Análisis.....	58
4.1. Diagnóstico del estado actual de la gestión de Relacionamiento con Clientes que tiene CENS y las estrategias utilizadas por las empresas en este tema.....	58
4.1.1. Análisis interno de la gestión de relacionamiento con clientes de CENS.	58
4.1.1.1 Análisis a partir de la revisión interna a las iniciativas, procedimientos y herramientas relacionados con la gestión del relacionamiento con los clientes de CENS....	58
4.1.1.2 Realización del análisis interno de las capacidades de la gestión de relacionamiento con clientes de CENS.	71
4.1.2. Análisis del entorno.	75
4.1.2.1. Económico	76
4.1.2.2. Político y legal.	80
4.1.2.3. Social.	81
4.1.3 Análisis de las estrategias de relacionamiento comercial utilizadas por otras organizaciones a nivel nacional e internacional	82
4.1.4. Realización del Análisis de Impacto.....	95
4.1.5. Realización del Análisis DOFA y estrategias FO-DO-FA-DA.	97
4.2. Diseño de la documentación para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de CENS, tales como guías, protocolos, formatos, entre otros que sean necesarios.	100
4.2.1. Proceso de documentación.....	102
4.2.2. Detalles de la documentación.	102
4.3. Propuesta de estrategias que permitan afianzar el relacionamiento con los clientes de CENS.....	105
4.3.1. Base de las estrategias o iniciativas estratégicas diseñadas.....	105
4.3.2. Componentes de las estrategias o iniciativas estratégicas.	107
4.3.3. Estrategias o iniciativas estratégicas propuestas.....	110
4.4. Diseño del dashboard en Microsoft Excel que permita el seguimiento y monitoreo del relacionamiento comercial con los clientes de CENS.....	110
4.4.1. Metodología Diseño del Dashboard.	110
4.4.2. Indicadores o datos a realizar seguimiento.	114
Conclusiones	118
Recomendaciones.....	120
Bibliográfica.....	121
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Objetivo estratégicos grupo EPM.....	28
Figura 2. Municipios por Región.	30
Figura 3. Estructura Administrativa.....	31
Figura 4. Matriz Modelo Análisis de impacto.	41
Figura 5. Evento empresas.	60
Figura 6. Error 404.....	65
Figura 7. Noticias CENS.....	66
Figura 8. Buscador noticias página web	67
Figura 9. Búsqueda de calendario de eventos.	68
Figura 10. Calendario de eventos.....	69
Figura 11. % de cumplimiento total de los parámetros.....	70
Figura 12. Análisis general de análisis capacidades comercial y gerencial.....	73
Figura 13. Comportamiento de la demanda por regiones	77
Figura 14. Formas de relacionamiento más utilizadas.....	86
Figura 15. Mecanismos de relacionamiento de acuerdo a su duración.....	87
Figura 16. Procedimiento “Gestión de Relacionamiento con Clientes”	101
Figura 17. Plantilla estrategias.....	109
Figura 18. Dashboard Final.....	117

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Servicios conexos y especializados.....	29
Tabla 2. Marketing Relacional.....	35
Tabla 3. Niveles de Calidad página web.....	61
Tabla 4. Evaluación página Web.	63
Tabla 5. Fortalezas y debilidades clasificadas.	74
Tabla 6. Comportamiento de la demanda por regiones.....	82
Tabla 7. Empresas analizadas.	83
Tabla 8. Estrategias Diferenciales.....	89
Tabla 9. Temas tratados en las estrategias comerciales divididas por rubro.	90
Tabla 10. Matriz de impacto.	96
Tabla 11. Estrategias FO-DO-FA-DA	97
Tabla 12. Documentación a diseñar	101
Tabla 13. Resumen Temas y contenido documentación.....	103

Lista de Anexos

Pág.

Anexo 1. Cuestionario.....	
Anexo 2. Formato evaluación página web.....	
Anexo 3. Capacidad	
Anexo 4. Base estrategias investigadas.....	
Anexo 5. Documentación.....	
Anexo 6. Estrategias.....	
Anexo 7. Dashboard.....	
Anexo 8. Bitácora.....	

Resumen

El presente trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la gestión del relacionamiento comercial de CENS con sus clientes mediante la propuesta, creación e implementación de documentación que soportará y acobijara las actividades que conforman el procedimiento “Gestión de relacionamiento con clientes”. Así mismo, propuestas de iniciativas o estrategias que afianzarán el relacionamiento con los clientes de CENS; y un dashboard para el control y seguimiento de gestión de iniciativas, visitas comerciales y el plan de relacionamiento comercial, los cuales si se controlan se mejoraría la gestión de relacionamiento comercial de CENS con sus clientes. Para ello se ha iniciado con un diagnóstico del estado actual del relacionamiento comercial y un análisis del procedimiento, para determinar los puntos de mejora. Para el diagnóstico inicial se emplearon el cuestionario y el análisis documental como los instrumentos de recolección. Así mismo, se propone y diseña un dashboard que permitirá el seguimiento de las estrategias propuestas y el relacionamiento realizado.

Palabras claves: Estrategias, iniciativa, diagnostico, relacionamiento, documentación.

Introducción

Una buena gestión de la relación con los clientes, permite a las organizaciones optimizar sus resultados u objetivos empresariales. Por lo tanto, es importante para las empresas establecer una relación estable, sana y respetuosa con sus clientes. Mediante la creación de iniciativas estratégicas o estrategias se puede mejorar todas las relaciones e interacciones con los consumidores potenciales y ya existentes del bien y/o servicio.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander es una empresa prestadora de servicios de energía eléctrica, y en su estructura organizacional cuenta con un área que se encarga de administrar la parte comercial de la entidad y gestionar el relacionamiento con los clientes. En función al fortalecimiento de las relaciones con los clientes, el “área de gestión comercial” ha desarrollado diversas iniciativas estratégicas o estrategias encaminadas a mejorarlas y afianzarlas. Durante el periodo de aislamiento preventivo, CENS realizó reuniones virtuales enfocadas a realizar acercamientos comerciales. Ejecutando estas iniciativas o estrategias, la entidad evidenció que el relacionamiento con algunos clientes se afianzaba y en otros se debilitaban.

Teniendo en cuenta eso, CENS actualmente tiene por objetivo realizar iniciativas que integren a los diferentes tipos de clientes y en pro de esta meta, recientemente se diseñó un nuevo procedimiento denominado “Gestión de relacionamiento con clientes”, el cual requería una serie de documentos para la correcta realización del mismo; y por consiguiente una correcta ejecución de las estrategias de relacionamiento futuras a realizar. Por lo tanto, este proyecto tuvo por objetivo mejorar el relacionamiento comercial con los clientes de CENS, mediante la realización de un diagnóstico, documentación, seguimiento, control y propuesta de iniciativas o estrategias encaminadas a lograr la meta o foco comercial actual.

1. Problema.

1.1. Título.

Propuesta de mejoramiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de la empresa CENS.

1.2. Planteamiento Del Problema

Centrales Eléctricas de Norte de Santander, en adelante CENS, es una empresa prestadora de servicios de energía eléctrica, comprometida con el crecimiento y desarrollo humano sostenible; de naturaleza mixta y filial del grupo empresarial EPM. Su área de influencia es Norte de Santander, Sur del Cesar y Sur de Bolívar; dividida en 5 regionales: Cúcuta, Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica. La entidad presta un amplio portafolio de servicios como: prueba de PCB'S, servicios de termografía, mantenimiento predictivo y preventivo de subestaciones, pruebas de diagnóstico de equipo, arrendamiento de infraestructura, entre otros.

Su estructura organizacional se divide en 11 dependencias tanto administrativas y operativas, entre ellas se encuentra el Área de gestión comercial, cuyo objetivo es administrar, vigilar y mejorar las actividades comerciales de mercadeo, ventas, atención integral de clientes y aseguramiento de ingresos transacciones de T&D; de conformidad con los lineamientos establecidos por el núcleo corporativo del Grupo EPM y encaminada a cumplir la estrategia empresarial.

Desde el área de Gestión Comercial se han desarrollado diversas estrategias o iniciativas encaminadas a fortalecer el relacionamiento con los clientes, tales como el desarrollo e implementación del portal de autogestión (disponible en la página web de CENS) y la App móvil, que permite a los clientes y usuarios tener a su alcance la información relacionada con la

prestación del servicio de energía eléctrica, así mismo, se han habilitado canales virtuales como asesor en línea, chat virtual y línea de WhatsApp que permiten el trámite de solicitudes desde cualquier ubicación que se encuentre el cliente. Durante el periodo de pandemia y ante la medida de aislamiento preventivo, se realizaron reuniones virtuales enfocadas a realizar acercamientos comerciales y webinar en los cuales se compartió información relevante como: planeación estratégica, la magia del servicio, ABC del código de medida, entre otros.

Actualmente las medidas de aislamiento se han reducido y poco a poco se está tornando a la presencialidad, con base en esto y conforme a los cambios que se han presentado en los últimos años, CENS tiene como objetivo fortalecer el relacionamiento comercial con los clientes que permita el reencuentro y la generación de experiencias positivas, considerando también los nuevos retos del mercado energético como la digitalización.

En la realidad actual, se ha evidenciado que existen clientes y/o usuarios buscando espacios de reencuentro que permitan volver al trato cercano y compartir experiencias, por otro lado, hay personas que han encontrado en la virtualidad la optimización de tiempos y ahorros por desplazamiento, en consecuencia, CENS requiere que se pueda integrar iniciativas de relacionamiento que se adecuen a diferentes tipos de clientes y en pro de esta meta, recientemente se diseñó un nuevo procedimiento denominado “Gestión de relacionamiento con clientes”, el cual necesita documentación de soporte como plantillas, guías, entre otros; que cumplan con los lineamientos del grupo empresarial, teniendo en cuenta la ley de protección de datos personales y que estos estén enmarcados en la Norma ISO 9001, en la cual está certificada la entidad.

El relacionamiento comercial de CENS antes de la pandemia se realizaba de forma presencial con eventos de capacitaciones, socializaciones, ferias, reuniones y demás canales

presenciales, durante la pandemia esta modalidad cambió a virtual 100%, generando bajo contacto con los clientes que no cuentan con dispositivos de conexión o que no disfrutaban de los canales virtuales, pero al mismo tiempo, generó un impacto positivo en aquellas personas que prefieren conectarse para compartir conocimiento, información o interacción por medios digitales.

Si CENS fortalece su relacionamiento comercial integrando la modalidad virtual y presencial logrará impactar positivamente a una mayor población de usuarios y clientes, que a su vez redundará en el cumplimiento de los objetivos empresariales, en caso contrario, si no se consideran las nuevas modalidades de interacción, se perderán oportunidades de engagement.

Para dar solución a este problema, se propuso mejorar la gestión de relacionamiento comercial con los clientes partiendo desde la documentación e implementación de los insumos y soportes necesarios para llevar a cabo las actividades que estén cobijadas por el procedimiento “Gestión de relacionamiento con clientes” acorde a las necesidades que presenta CENS hasta el diseño de las mismas iniciativas o estrategias. Permitiéndole a la entidad tener una ruta clara para gestionar las iniciativas de relacionamiento en el área de influencia.

1.3. Formulación del problema.

¿Qué acciones de mejora deberá implementar la empresa CENS para fortalecer el relacionamiento comercial con los clientes en el área de influencia de la entidad?

1.4.Justificación.

1.4.1. A Nivel de la empresa.

Con el desarrollo del proyecto, el Área de Gestión comercial de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander puede contar con la documentación necesaria para llevar a cabo las estrategias o iniciativas de relacionamiento comerciales con los clientes, previendo imprevistos y asegurando las evidencias requeridas, así mismo, podrá dar el cumplimiento al tratamiento de datos personales, cerrando el ciclo con el control de las actividades ejecutadas en un dashboard interactivo, permitiendo medir la eficacia, eficiencia, la productividad de iniciativas de relaciones comerciales de la entidad. Igualmente, es importante ya que se le proporcionó a la entidad estrategias o iniciativas comerciales que buscan lograr y hacer realidad el foco comercial alcanzando así el cumplimiento de los indicadores y metas establecidos.

1.4.2. A Nivel del estudiante.

Con el desarrollo del proyecto, el estudiante pudo aplicar conocimientos y técnicas adquiridos en las materias tales como mercadeo, metodología de la investigación, seminario integrador, gestión de talento humano, administración general, creación de empresas, prácticas industriales y formulación y evaluación de proyectos; las cuales brindan competencias necesarias en la formación profesional de un Ingeniero Industrial y que le aportaron para la realización del presente proyecto.

1.5.Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Formular una propuesta de mejoramiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de la empresa CENS.

1.5.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico que permita establecer el estado actual de la gestión de Relacionamiento con Clientes que tiene CENS y las estrategias utilizadas por las empresas de servicios públicos en este tema.

Diseñar la documentación para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de CENS, tales como guías, protocolos, formatos, entre otros que sean necesarios.

Proponer estrategias que permitan afianzar el relacionamiento con los clientes de CENS.

Diseñar un dashboard en Microsoft Excel que permita el seguimiento y monitoreo del relacionamiento comercial con los clientes de CENS.

1.6.Alcances y Limitaciones

1.6.1. Alcance.

El alcance del proyecto titulado “Propuesta de mejoramiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de la empresa CENS” empezó con la elaboración de un diagnóstico interno y externo de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes, asimismo, se analizó las estrategias o iniciativas comerciales que realizaron otras empresas en esta materia, se continuó con el diseño de la documentación requerida para la gestión de

relacionamiento con clientes, considerando la normatividad de la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012 y la ISO 9001, seguidamente se realizó la propuesta de diseño de estrategias o iniciativas estratégicas acorde al diagnóstico realizado; y finalizó con un diseño de un Dashboard en Excel que permita realizar seguimiento y control de las iniciativas realizadas.

1.6.2. Limitaciones.

CENS se encuentra certificada en la norma ISO 9001 por lo que la documentación a diseñar debió de cumplir con los requisitos y especificaciones de dicha norma que serán validados por el Equipo de Desarrollo Organizacional que realiza la asesoría y revisión metodológica de la documentación. Adicionalmente, el presente trabajo no abarca las fases de implementación y evaluación de las estrategias o iniciativas comerciales a proponer debido a que las estrategias a realizar en el año 2023 ya están planeadas. Así mismo, la ejecución de las estrategias o iniciativas comerciales planteadas se llevarán a cabo solamente si CENS y el área de gestión comercial lo consideran pertinente realizarlas.

2. Marco Referencial.

2.1. Antecedentes.

Para el desarrollo del presente trabajo se analizó varios proyectos de investigación a nivel regional, nacional e internacional que ayudaron y dieron componentes importantes para el desarrollo de la propuesta. Estos, se presentan del más reciente al menos reciente, teniendo en cuenta los requisitos que deben de cumplir:

Muñoz, C & Gamba, D. (2021). *Diseño de estrategias comerciales para la transformación del valor agregado en la empresa Controles Empresariales*. (Trabajo de grado). Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/4469>

La tecnología ofrece nuevas oportunidades para la innovación, la competitividad y el crecimiento económico. Sin embargo, el modelo de negocio está inmerso en acciones manuales y altamente operativas, pero en 2020, se designa como modelo técnico que permite a la empresa continuar con las operaciones virtuales. Es por eso, por lo que Controles Empresariales, como líder de mercado integrador de tecnología más grande de Colombia, ha estado apoyando a sus clientes para innovar e implementar soluciones basadas en diferentes tecnologías de Microsoft a través de su estrategia COEM 360. El propósito de esta investigación es determinar el estado actual de transformación de las estrategias de valor agregado y satisfacer de manera efectiva las cambiantes necesidades del mercado, a través del análisis de percepción de los clientes internos y externos. De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Qué

acciones se están desarrollando dentro de Controles Empresariales para transformar la estrategia de valor agregado y relacionamiento con el cliente en la línea Microsoft a nivel nacional? La pregunta de investigación se responde aplicando instrumentos de dos tipos: el primero de tipo Cualitativo – Entrevista realizada a líderes comerciales y Especialistas COEM 360 y de tipo Cuantitativo – Encuesta realizada a clientes de la empresa, en las cuales se les solicita responder sobre cuáles son las fortalezas, debilidades, percepción de valor agregado de la estrategia y como esta aporta al desarrollo tecnológico de la empresa y como se encuentra frente a la competencia. Las respuestas fueron analizadas a través de Atlas. Ti y RStudio respectivamente, evidenciaron que se tiene conocimiento de la estrategia en clientes internos y externos, sin embargo, consideran que es lineal, por lo que es indispensable realizar una capacitación a los especialistas COEM 360 con mayor frecuencia que permita atender no sólo las exigencias del mercado o sector económico, sino impactar de forma positiva las necesidades de los clientes.

Este proyecto sirvió como referencia para la realización del primer objetivo del presente trabajo, ya que, una de las actividades previstas era realizar era la aplicación de un cuestionario/entrevista a los diferentes trabajadores que realizan un relacionamiento activo y directo con los clientes de CENS. Donde dicho cuestionario se utilizó como una base para efectuar un análisis e identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cuanto al estado de esta gestión de relacionamiento según la percepción del público objetivo. Por consiguiente, este trabajo sirvió de base para el diseño de la entrevista/cuestionario y el posterior análisis de la información recolectada.

Rincón, C y Flórez, D. (2021). *Estudio de mercado y estudio técnico del proyecto ecoenergía para tu vida de la empresa centrales eléctricas de Norte de Santander s.a e.s. p en la*

ciudad de Cúcuta. (Trabajo de Grado) Universidad Francisco de Paula Santander. Recuperado de: <http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/1561>

Este proyecto consistió en el estudio de mercado y estudio técnico del proyecto Ecoenergía para tu Vida de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A E.S. P en la Ciudad de Cúcuta. Se realizó una investigación tipo descriptiva, ya que se dedicó a la recolección y análisis de datos. La información se obtuvo mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los recicladores. La población y muestra corresponde a los 855 recicladores que se encuentran en la base de datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta. En los resultados se presentó el estudio de mercado y el estudio técnico realizado. Seguidamente, se evaluó el mercado competidor y proveedor de la industria del reciclaje. Posteriormente, se identificaron las variables que permitieron medir el área de cobertura y los puntos de localización. Finalmente, se establecieron los aspectos técnicos y organizacionales que mejoran el funcionamiento del proyecto Ecoenergía para tu Vida

Este proyecto de grado fue importante para el presente trabajo debido a que sirvió como guía para determinar de qué manera se iba abordar desde un marco contextual quien es, que hace y el direccionamiento estratégico de CENS. Así mismo, con este trabajo se determinó que información o temas eran importante anexar para poder explicar el espacio, lugar y área en donde se desarrolló el proyecto.

Soto Torres, E. Y. (2020). *Mejora del proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC SAC (Trabajo de Grado)* Universidad de Lima. Lima, Perú. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/12716>

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de mejoras en el proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC; debido a la problemática presentada por la disminución del indicador de rentabilidad del año 2018 en comparación al año 2017; es decir no se logró alcanzar la meta de rentabilidad propuesta para el 2018, por las ventas de servicios de consultoría especializada dirigidas a instituciones públicas. El proyecto de mejora estuvo liderado por el Subgerente; e involucró la participación de las áreas de Gerencia General, Subgerencia, Proyectos y Administración. Entre las soluciones planteadas destacan la implementación de herramientas de ingeniería tales como: el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) alineado a la norma ISO 9001:2015, Análisis FODA, Análisis Interno, Análisis Externo, Matriz FODA, Diseño de la Estrategia Empresarial, Análisis de causa raíz, Plan de Acción, Análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter, diagramas de flujo, entre otros. Entre los principales hallazgos generados producto de la implementación de mejoras destacan: el no contar con el diseño del proceso de gestión comercial y su integración al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, la falta de personal que estuviera exclusivamente abocado a las actividades de gestión comercial. Asimismo, a nivel estratégico, se evidenció la ausencia de estrategias de inversión interna, así como baja capacidad financiera. Además, no se contaba con un programa anual de capacitaciones para el personal a cargo de la gestión comercial y falta de una política de asignación de recursos para el área de gestión comercial. Como resultado de la implementación de las soluciones, se obtuvo el aumento de la rentabilidad para el año 2019; es decir de 12.98% obtenido en el 2018, se logró superar el mínimo propuesto para el 2019 de 14.36%, teniendo un valor para el año 2019 de 15.00%.

Este trabajo fue importante para el desarrollo de este proyecto ya que proporcionó las pautas a seguir para realizar correctamente una matriz DOFA, mediante un eficiente análisis

interno y externo de la organización o entidad. En donde el diagnóstico interno y externo realizado, serviría o sirvió para generar las estrategias FO, DO, FA Y DA que permitirán dar una solución a la situación problema del presente trabajo.

Diaz, C & Lucrecia, M. (2019). "*Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico SA sucursal Chiclayo para minimizar los ingresos no percibidos*". (Tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2492>

Esta investigación tiene como objetivo principal implementar una propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial, para minimizar los ingresos no percibidos por la empresa Diamante del Pacífico SA, para lo cual se aplicaron herramientas de ingeniería industrial tales como metodologías Lean, análisis ABC, Just in time y metodología CRM. La recolección de los datos en el diagnóstico inicial se basó en la toma de información, de muestras, de tiempos y de procedimientos en la empresa, esta se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, y por último se hizo un análisis del valor en sus procesos actuales. Posteriormente se procedió a la caracterización de las actividades del proceso para determinar las fases claves del mismo, utilizando diagramas de flujo de procesos, diagrama Ishikawa y otros, esto permitió detectar fallas e irregularidades presentes en su proceso y proponer su mejora. La propuesta se realizó mediante la implementación de las metodologías del análisis del valor y trabajo estandarizado, como primera parte, y una segunda propuesta de mejora en el abastecimiento con el uso de las herramientas Análisis ABC y Just in time. Para complementar el desarrollo de las propuestas se suma a ellas la metodología Customer Relationship Management. Los resultados indicaron un

incremento sustancial en las ventas en un 12,25 % utilizando metodología CRM, mejora en el tiempo de las actividades en un 44,95 % con la eliminación de actividades que no generan valor y los cuellos de botella del proceso; con la mejora de estos indicadores impactamos en la disminución de los pedidos devueltos en una reducción de 29,41% que es el mismo resultado en la minimización de ingresos que no percibe la empresa. El análisis beneficio costo de la propuesta es de 1,74 haciéndola viable, con un periodo de retorno de la inversión de 15 días.

Este proyecto sirvió como referencia para el presente trabajo, ya que, orientó el establecimiento de las temas y metodologías a abordar en lo teórico, las cuales dieron sustento al tema, problema planteado y/o proyecto, es decir, que dicho trabajo dio las bases para el planteamiento del marco teórico las cuales fueron importantes definir para que sea posible dilucidar mejor el asunto tratado.

Ortiz, D & Ramírez, L. (2017) *Propuesta de plan de mejora para el proceso de soporte al cliente del área comercial de Kantar Ibope media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015.* (Trabajo de Grado). Universidad Libre. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/10714>

Con la influencia de la globalización se ve claramente la necesidad de que las organizaciones utilicen metodologías que le permitan su crecimiento y ser más competitivas, para ello es de mayor importancia que se tenga satisfecho a su principal fuente de ingresos, el cliente. Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S consciente de esta necesidad, busca el acercamiento con sus clientes y para ello, debe tener un control de su proceso de Soporte al Cliente, canal mediante el cual la empresa ofrece atención a los requerimientos e incidentes a los

clientes que cuentan con un contrato de uso para las herramientas desarrolladas por la empresa. Por todo lo anterior, el presente trabajo consiste en elaborar un plan de mejora, que contribuya a resolver las debilidades y a fortalecer la relación cliente-empresa. Para lo cual, se seguirán una serie de etapas que permitirán: conocer afondo cómo está actualmente el proceso, cuáles son los procedimientos y actividades susceptibles de mejora, determinar las estrategias y acciones de servicio que finalmente soportan la construcción de la propuesta de mejora. La presente investigación se desarrolló abordando una orientación relacionada con el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del proceso de Soporte al Cliente en el área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S, lineamientos establecidos en el numeral 9.1 de la norma ISO 9001:2015, para lograr un énfasis en el desempeño. El avance exitoso de cualquier negocio va ligado a la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes; en la actualidad la calidad es una necesidad de todas las organizaciones, los efectos de su implementación se materializan en productos y servicios con ventajas competitivas, que generan valor agregado; que hacen que se incremente la participación en el mercado de quienes se comprometen con su aplicación y por lo tanto les produce mayores utilidades. Por tal motivo, se debe garantizar que la empresa tenga resultados.

Este proyecto de grado fue importante para el presente trabajo debido a se utilizó como guía para el establecimiento y desarrollo del tercer capítulo, ya que, explica el tipo de investigación que puede adoptar el proyecto de acuerdo a aspectos o características que lo definen, las fuentes o medio de los cuales procederá la información necesaria para la correcta ejecución del trabajo y técnicas para la recolección de información que se podían utilizar.

2.2. Marco Contextual.

Centrales Eléctricas de Norte Santander es una empresa mixta prestadora de servicios de energía eléctrica, de origen colombiano y conformada como sociedad anónima por acciones desde el 16 de octubre de 1952. Es una entidad que se encuentra sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios, a las normas especiales que rigen el sector eléctrico y ejerce actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil.

CENS SA ESP, es una empresa comprometida con el crecimiento y desarrollo humano sostenible en los 47 municipios en donde tiene presencia, actúa dentro del marco de la responsabilidad, transparencia y calidez con sus grupos de interés. Busca generar valor a sus stakeholders a través de la prestación de un servicio seguro, confiable, eficiente y pro del medio ambiente, ayudando al mejoramiento de la calidad de vida de la población nortesantandereana.

2.2.1. Direccionamiento Estratégico.

Centrales Eléctricas de Norte Santander a partir del 19 de marzo de 2009 se convierte en una de las filiales del grupo empresarial EPM, por lo tanto, su propósito, identidad, acción y resultados están orientados a los enfoques del grupo empresarial. El Direccionamiento Estratégico de CENS está conformado por:

- 1. Propósito (¿Para que Existen?):** El propósito de CENS es contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor. De la siguiente forma:
 - Conciliando objetivos de negocio con prioridades del desarrollo humano sostenible.
 - Siendo líderes que apoyen los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), los principios universales y se comprometan con alianzas y acciones colectivas.

- Reconociendo la participación e incidencia de los grupos de interés en la sostenibilidad corporativa.

2. Identidad: CENS reconoce su condición de sujeto ético por lo tanto sus principios y valores están alineados con los de la sociedad y buscan asegurar que sus actuaciones contribuyan efectivamente a hacer de esta el espacio propicio para la vida de todos sus integrantes. Estos son:

Principios

- “Cumplimos nuestros compromisos.”
- “Nuestro interés primordial es la sociedad.”
- “Brindamos un trato justo.”
- “Cuidamos el entorno y los recursos.”
- “Buscamos fundamentalmente servir con transparencia, calidez y responsabilidad.”

Valores

- Responsabilidad
- Transparencia
- Calidez

3. Acción: Define el qué y el cómo alcanzan el Grupo EPM y CENS su propósito alineado con su identidad. Su acción está dividida en 3 estrategias.

- **Estrategia Corporativa:** “Es una estrategia que invita a una revisión permanente de los negocios actuales y sus soportes hacia la mejora continua y a un crecimiento en los mercados objetivo de forma responsable y manteniendo límites sociales y ambientales”. (CENS,2021)

- **Estrategia Competitiva:** “La estrategia competitiva es el resultado de la forma como la organización asume y toma posición frente a las condiciones del entorno en el sector industrial en que opera”. (CENS,2021)
- **Estrategias de Soporte:** “La contribución del soporte se da en función de la maximización de la productividad de sus recursos y el fomento de una ventaja competitiva para los negocios, siendo esto último el elemento diferenciador por excelencia”. (CENS,2021)

4.Resultados: Conformado por la MEGA y los objetivos estratégicos. La visión a futuro del Grupo EPM y por lo tanto de CENS, es: “En el 2025 el Grupo EPM estará creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora; garantizando el acceso a los servicios que preste en los territorios donde esté presente, al 100% de la población; protegiendo 137 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación carbono neutral y generando \$12.6 millones de EBITDA.” (CENS,2021). El mapa de los objetivos estratégicos establecido por el Grupo EPM, es el siguiente:

Figura 1.

Objetivo estratégicos grupo EPM.



Nota: Tomado del Direccionamiento Estratégico de CENS.

2.2.2. Cadena de Valor del Servicio.

La cadena de valor del servicio de CENS SA ESP o sus negocios están enfocados en el transporte de energía eléctrica en niveles iguales o superiores a 220 kV (Transmisión), transformación de la energía procedente del STN y distribución a sus clientes a través del Sistema de Transmisión Regional (Distribución) y la comercialización y venta de la energía a los usuarios del mercado regulado. Así mismo, presta servicios enfocados en el suministro de Energía, Facturación y recaudo de terceros, Mantenimientos sistemas de iluminación, Operador del sistema de alumbrado público, Servicios conexos y especializados (Tabla 1) y Arrendamiento de infraestructura eléctrica.

Tabla 1.*Servicios conexos y especializados.*

<i>Servicios Conexos</i>	<i>Servicios Especializados</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación y calibración de medidores. • Instalación de conectores. • Ensayos a elementos y herramientas de protección personal y colectiva. • Ensayo de contenido de PCB's en aceite dieléctrico por cromatografía de gases. • Ensayos de aislamiento de equipos asociados a la red. • Ensayos a transformadores de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Línea Viva • Análisis termográfico • Mantenimiento de subestaciones • Analizador de redes • Alquiler de planta de emergencia • Alquiler de transformadores

Nota: En esta tabla se detalla cada uno de los servicios de conexiones y especializados que CENS ofrece en su portafolio de servicios. Fuente: Elaboración Propia tomada del informe de sostenibilidad 2021 de CENS

2.2.3. Área de Influencia y mercado Atendido.

La comercializadora de Energía tiene presencia en 5 regiones: Cúcuta, Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica, los cuales conforman un total de 47 municipios divididos de la siguiente forma como se evidencia en la Figura 2. Dando un total de 40 municipios ubicados en el departamento Norte de Santander, 6 en el Sur de Cesar y 1 en el Sur de Bolívar. Logrando una población impactada de 1,620,318 habitantes en Norte de Santander, 197,616 en el Sur de Cesar y 34,084 del Sur de Bolívar; y una cobertura del servicio de 99,70% en zona urbana (80,496 clientes atendidos) y 75,31% en área rural (492,077 clientes atendidos).

Figura 2.*Municipios por Región.*

Municipios por Región	
Ocaña	11
Aguachica	7
Pamplona	13
Tibú	13
Cúcuta	3



Nota: Área de influencia de CENS en función a municipios. Adaptado del Direccionamiento Estratégico 2021 de CENS.

Para lograr esto, Centrales eléctricas de Norte de Santander cuenta con 11 dependencias (Figura 3): Gerencia General Auditoría, Jefe Área Finanzas, Secretario General y Asuntos Legales, Área Servicios Corporativos, Unidad Suministro y Soporte Administrativo, Unidad Gestión Operativa, Área Gestión Comercial, Unidad Proyectos, Subgerencia Subestaciones y Líneas y Subgerente Distribución; las cuales tiene por objetivo prestar servicios a la comunidad o a la misma entidad buscando incrementar valor para los grupos de interés.

Figura 3.*Estructura Administrativa*

Aprobada por Junta Directiva - Sesión 811 del 20 de febrero de 2019

Nota: En esta grafica se puede observar la estructura administrativa y las dependencias y/o áreas de CENS. Fuente: Página Web CENS SA ESP.

2.2.4. Área de Gestión Comercial

El Área de gestión comercial forma parte de las 11 dependencias nombradas anteriormente. La cual cuenta con una posición permanente en la entidad y tiene relación administrativa con la dependencia operativa. En el año 2015 se modificaría el nombre de la dependencia de "Subgerencia comercial" por "Área gestión comercial".

Su función es “Dirigir, controlar y mejorar las actividades comerciales de mercadeo, ventas, atención integral de clientes, aseguramiento de ingresos transacciones de T&D; de acuerdo con los lineamientos establecidos por el núcleo corporativo del Grupo EPM, para garantizar una integral de las necesidades y desarrollo de propuestas de valor con visión integral

de los clientes / usuarios.” (CENS, 2019). El área está subdividida en tres equipos de trabajos: “Mercadeo y Ventas”, “Atención Integral al cliente” y “Aseguramiento de la operación comercial”, encargados de una serie de procesos y actividades encaminadas a lograr los objetivos del área y CENS. Estos son:

1. “Proceso de Gestión Comercial.”
2. “Proceso de Transacciones en el mercado de Energía Mayorista.”
3. “Proceso Mercadeo.”
4. “Proceso de Compra de Energía.”
5. “Proceso de Ventas de Productos y/o Servicios.”
6. “Proceso de Vinculación de clientes.”
7. “Proceso de Facturación.”
8. “Proceso de Gestión de Cartera.”
9. “Proceso de Atención al cliente.”

Proceso de Ventas de Productos y/o Servicios.

El proceso de ventas de producto y/o servicios es la “gestión de actividades asociadas a la planeación y venta de productos y/o servicios de CENS, asegurando el ingreso económico y aportando al logro de los objetivos estratégicos de la organización.” (CENS,2022).

Recientemente en el área de gestión comercial se creó un nuevo procedimiento enfocado en la Gestión de relacionamiento con clientes, que busca generar interacciones positivas con los clientes asegurando o contribuyendo a la satisfacción.

2.3. Marco Teórico.

2.3.1. Marketing Relacional.

Antiguamente las actividades del Marketing se concentraban en atraer clientes y no en retenerlos. Pero con la llegada del Marketing Relacional se buscó cerrar ese ciclo. Muchos teóricos e investigadores afirman que la primera definición y contextualización del tema fue realizada por Leonard Berry en 1993, quien, estableció que el M.R (marketing relacional) consistía en realizar esfuerzos en cautivar, conservar y aumentar las relaciones con el cliente. Un año después, Gronroos (1994) definía que este tipo de marketing, consistía en identificar, establecer, conservar y desarrollar las relaciones con los consumidores y otros agentes que adquieran un producto y/o servicio, encaminadas en pro del cumplimiento de los objetivos y lealtad de las partes mediante intercambio recíproco y el cumplimiento de las promesas.

Según Parra y Molinillo (2001) el Marketing Relacional radica en establecer, desarrollar y comerciar relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores, organizaciones, trabajadores, es decir, con todos los grupos de interés de la entidad, en donde se busca que estas relaciones sean a largo, mediano y corto plazo. Con el pasar de los años, se han realizado modificaciones en su concepto y alcance, llegando a un significado más detallado y completo.

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente se puede definir el marketing relacional, como proceso que efectúa una organización con el fin de capturar una mayor cantidad de clientes y/o grupos de interés y, afianzar y mejorar las relaciones comerciales con estos. En otras palabras, las entidades buscan establecer fuertes lazos de carácter duradero conducidos a fuertes muestras de lealtad de la empresa a sus grupos de interés específicamente con sus clientes y viceversa. Todo esto basado en el enfoque “que hacer por los clientes”

Es un proceso de negocio, que busca mejorar y aumentar la retención de clientes, convirtiendo el monólogo del marketing transaccional (marketing antiguo-tradicional) en un diálogo activo con los consumidores del bien y/o servicio, en el que ambas partes colaboran en la búsqueda de un beneficio recíproco, convirtiendo en lo que antes era una transacción en una relación. El marketing relacional reconoce que el consumidor o cliente tiene un “valor potencial”; y por lo tanto las organizaciones deben de diseñar estrategias o iniciativas destinadas a “desarrollar” dicho potencial y retenerlos. El modo primordial para conservarlos es, manteniendo a los clientes o grupos de interés siempre satisfechos, ofreciendo productos y/o servicios que cubran sus necesidades, atendiendo a los requerimientos hechos y creando estrategias o iniciativas que le genere un valor a estos.

2.3.1.1. Formas de comunicación, Herramientas de marketing y Colectivos a los que se dirige el Marketing Relacional. El Marketing Relacional para lograr sus objetivos maneja distintas formas de comunicación, con distintas herramientas, encaminadas a los distintos tipos de colectivos. (Fernández, S & Lara, P, s.f., p.29). Estos son:

Tabla 2.*Marketing Relacional*

<i>Formas de comunicación</i>	<i>Herramientas de marketing</i>	<i>Colectivos a los que se dirige</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad: Nuevos clientes. • Marketing directo “one to one”: Individual. • Marketing promocional: Animación. • Realización de eventos: Animación. • Comunicación digital: Internet, CD-Rom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Database Management: Sistemas de Gestión de Bases de Datos. • Datamining: Análisis de modelos predictivos. • Análisis clusters: Microsegmentación de tipologías propias o geo demográficas. • Call Center: Plataformas de Atención Telefónica. • Fulfillment: Recepción y análisis de información. • Análisis de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores. • Redes de distribución. • Canales externos. • Prescriptores. • Empleados. • Líderes de opinión. • Periodistas. • Proveedores. • Accionistas

Nota: Tabla que contiene las formas de comunicación, herramientas de marketing y colectivos más comunes en el marketing relacional. Fuente: Elaboración propia basado en La gestión del marketing relacional en la empresa. P.29

2.3.1.2. Características del marketing relacional. El Marketing Relacional cuenta con seis cualidades o rasgos que los distinguen de otras estrategias, estos son:

Interactividad: El cliente puede tomar la decisión de iniciativa de comunicación o de contacto, ya sea cuando como receptor y/o emisor de las comunicaciones.

Dirección de las acciones y personalización: Las organizaciones con el Marketing Relacional pueden mandar mensajes diferentes y personalizados, es decir, no se centra o se dirige a la masa, sino a pequeños grupos de personas en donde le permiten ofrecer productos o servicios apropiados a las necesidades y escenarios de cada cliente.

Memoria: Con la utilización del marketing relacional la entidad podrá tener una base de datos que contiene información, características y preferencias de cada cliente o consumidor. Los cuales servirán para establecer futuras estrategias de relacionamiento comercial.

Receptividad: Las empresas que implementen el marketing relacional escuchan más a sus clientes, permitiéndole definir el modo de comunicación.

Orientación al cliente: Está orientado a la relación de cliente, crean un intercambio de valor. Las empresas se centran en las necesidades del consumidor y la participación.

Discriminación: “La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos”. (Renart, 2004, p.8)

2.3.1.3. Las diez claves del Marketing Relacional. Para introducir el M.R en a la gestión comunicativa de la organización se tiene un conjunto de ideas claves o consideraciones para lograrlo, estas son:

1. Todos los consumidores no son iguales:

No todos los clientes son iguales, es por eso, que es necesario segmentarlos y a su vez clasificarlos de acuerdo a los mensajes y comunicaciones que estos emiten, por lo tanto, una organización que quiere aplicarlo en el área comercial, es necesario que cuente con un sistema informático adecuado, en donde se podrá almacenar la información de los clientes y procesarla.

2. Es necesario reconocer los “momentos clave”:

Hay que investigar a los clientes para poder averiguar su ciclo de compra, sus prácticas de consumo y su predisposición, para así, poder identificar los momentos en donde la relación

cliente-empresa se afianza. Hay que tener en cuenta, que cada consumidor “reacciona de forma diferente, pero sus reacciones están homogeneizadas en función a su volumen de compra y su inclinación al mismo.”. (Fernández, S & Lara, P, s.f., p.30)

3. Las promociones no fidelizan:

Las organizaciones deben de comprender que, a la hora de aplicar únicamente las promociones como estrategia o iniciativa de relacionamiento, solo están atrayendo nuevos clientes potenciales, si se atraen por un “Precio” estos se marcharán también, por un “Precio”. Este tipo de estrategia, solo se concentran en aquellos consumidores que compran, es decir, que se centran en el 20% de clientes que representa un 80% de las ventas de una organización, cuando no debe de ser así. Por lo tanto, las estrategias o iniciativas a realizar basadas en el M.R deben de buscar retener y fidelizar esos clientes que conforman el 80% de las ventas.

Las promociones no son malas, pero si la organización quiere conseguir relaciones duraderas con los consumidores de su bien y/o servicio, estas difícilmente lograrían crear un vínculo a largo plazo solas. Es por eso, que si se aplican las promociones para afianzar las relaciones comerciales es necesario combinarlas con otras estrategias que generen el cumplimiento del foco comercial. “El marketing relacional se apoya en las promociones, pero no únicamente en ellas, sino que busca combinar lo emocional y lo racional.”. (Fernández, S & Lara, P, s.f., p.31)

4. Es necesario crear valor

Muy pocos empresarios son capaces de dar valor a sus productos y/o servicios debido a que creen, que, por tener establecido las características y el precio de estos, ya se sabe el valor de los mismo. Según Fernández, S & Lara (s.f) solo se puede hablar de dar valor a un producto y/o servicio cuando se dan en él estos tres elementos: “excelencia en el servicio, desarrollo de una

relación estable con los clientes y personalización del producto en función de la demanda de los consumidores.” (p.31). No solo se trata de crear valor al cliente al momento de adquisición del producto y/o servicio, sino darle valor en todo el ciclo de relación con estos (captación, vinculación, fidelización, retención y reactivación)

5. La fidelización es sinónimo de complicidad

Muchas veces los programas o planes de fidelización concluyen en fracasos para las organizaciones, debido a que no saben fomentar una auténtica colaboración entre ellas y el consumidor. Es por eso, que para que exista un intercambio recíproco y el cumplimiento de las promesas se debe encontrar un equilibrio entre los beneficios (en forma de servicio) y los incentivos.

6. El proceso es el mensaje

El marketing relacional supone un cambio radical frente al marketing directo clásico debido a que “El medio es el mensaje”, es decir, todo el proceso de comunicación es el mensaje. “Las múltiples posibilidades de comunicación que permiten la utilización de las tecnologías de la información, condicionan todo el proceso comunicativo, ofreciendo la posibilidad de adaptar el mensaje en función de las peculiaridades de cada consumidor.” (Fernández, S & Lara, P, s.f., p.31)

7. La creatividad es de vital importancia.

Para las organizaciones es de vital importancia destacar, sorprender y dinamizar a sus consumidores o clientes y esto se logra con la herramienta de la creatividad. Hay que ser creativos a la hora de comunicarse y/o establecer iniciativas de relacionamiento con los clientes ya que muchas veces la comunicación constante y estrategias sin “cambio” representa monotonía y crea un diálogo plano, lo que generaría que las relaciones comerciales se debiliten.

8. Reconocer la importancia de la marca.

El branding o la creación de marca se relaciona con la percepción que tiene el consumidor del nombre, producto y/o servicio que ofrece una entidad. Uno de los resultados que se obtiene a la hora de efectuar el marketing relacional es que los clientes a la hora de fidelizar y establecer las relaciones mediante estrategias o iniciativas estratégicas basadas en este marketing se convierten en defensores y promotores de la marca. Es por eso, que es de vital importancia para una organización trabajar en esta, porque si, se tiene un valor elevado de la marca los clientes atraerán a más consumidores potencial y por lo tanto se crearían (si se aplica correctamente las estrategias) la fidelización de estos clientes, y se convertiría en un ciclo beneficioso.

9. Saber aprovechar los nuevos medios.

“Internet está cambiando por completo los hábitos de compra de un gran número de consumidores, y las marcas no son nada ajenas a ello”. (Fernández, S & Lara, P, s.f., p.31)

10. Conocer a fondo la logística.

Los nueve puntos nombrados anteriormente, no servirían y alcanzarían el impacto esperado en las relaciones cliente-empresa, si no se realiza un exhaustivo trabajo de logística, organización y coordinación de todas estas. Según Fernández, S & Lara, P (s.f):

Defraudar las expectativas de los consumidores puede provocar momentos críticos en la relación. Por ello, la empresa tiene que ser consciente de la excelencia en el servicio: un consumidor estará molesto si, por ejemplo, llama a un Centro de Atención Telefónica y no saben nada sobre el fax, llamada, carta, o e-mail con el que realizó su pedido una semana antes. De nada sirve montar todo un gran operativo de marketing directo si no se cuidan estos “pequeños” detalles del marketing relacional. (p.32)

2.3.2. Análisis DOFA.

El DOFA, es un matriz en donde se determina las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Según Gómez (1994) en su libro “Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología” afirma que el análisis DOFA ayuda a “determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (p.185). Esta, es una de las técnicas más populares y utilizadas por las organizaciones debido a su versatilidad.

La Matriz DOFA se basa en la ejecución de un análisis tanto interno y externo de la organización referente a un tema específico y/o general. En el análisis interno, se busca determinar las fortalezas y debilidades del tema a estudiar, mientras con el análisis externo se busca averiguar y evaluar cuáles serían las amenazas y las oportunidades del entorno. Con la realización de esta, las empresas podrán crear unas series de estrategias que les permita aprovechar sus fuertes, prevenir la consecuencia que podría causar sus debilidades, saber cómo y cuándo utilizar sus oportunidades y tomar o coger la delantera al efecto que produciría las amenazas.

2.3.2.1. Elaboración de la hoja de trabajo-DOFA. Para poder tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos en los análisis internos y externos realizados sobre un tema, estos, deben de agruparse en factores claves o más importantes. Es por eso, que se debe tener una hoja de trabajo en donde se sintetice de manera clara, concisa y correcta, cada uno de los hallazgos.

Hay que tener en cuenta, que en el análisis DOFA y en la elaboración de la hoja de trabajo se deben incluir componentes relacionados con “la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios. el

sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad” (Gómez, 1994, p.186)

2.3.2.2. Selección de factores clave de éxito (FCE). Como se nombró anteriormente, es importante a la hora de realizar un análisis DOFA determinar cuáles son los factores que se consideren esenciales para el triunfo o fracaso de las empresas sobre ese tema en específico. Es por eso, que se debe de realizar un análisis de impacto antes de realizar la DOFA, en donde, se determinará mediante una escala “alta, media y baja” el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas identificados en los estudios interno y externos realizados.

Figura 4.

Matriz Modelo Análisis de impacto.

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Debilidades	Impacto			Amenaza	Impacto		
	A	M	B		A	M	B

Nota: Prototipo de plantilla para la Matriz Modelo Análisis de impacto. Fuente: Elaboración Propia basada en el libro “Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología”, p.188.

2.3.2.3. Estrategias FO-FA-DO-DA. Establecido cuales son los FCE sobre el tema investigado, se realiza el análisis DOFA, el cual genera una serie de estrategias cuando se confrontan. Estas son:

1. **Estrategias de oportunidades y fortalezas (FO):** En donde se usan las fortalezas o fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades exteriores sobre el tema a analizar. Es el escenario u objetivo más deseado por una organización, ya que con estas quieren que, mediante la implementación de las estrategias se busca posicionar a la empresa. Son estrategias ofensivas.

2. **Estrategias de debilidades y oportunidades (DO):** Esta, se considera una estrategia adaptativa, debido a que se pretende vencer las debilidades internas sobre el tema, mediante el uso de las oportunidades exteriores que se ofrecen.

3. **Estrategias de fortalezas y amenazas (FA):** Es una estrategia de defensa, ya que, para eliminar o disminuir los efectos de la amenaza las organizaciones deben usar y aprovechar todas sus fuerzas.

4. **Estrategia de debilidades y amenazas (DA):** Estrategia de supervivencia, es decir, que mediante la utilización de estas tácticas defensivas las organizaciones podrán minimizar sus debilidades interiores y las amenazas exteriores. Se busca que, las debilidades se subsanen y se conviertan en fortalezas, y las amenazas transformarlas en oportunidades.

2.3.3. La gestión de los documentos -Norma ISO 9001 . El Organismo Internacional de Estandarización (ISO) es consciente de la importancia que se le debe dar a la documentación, es por eso que sacó en el 2015 la ISO 9001, norma que busca promover la adopción y permite a una organización “utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.” (ISO 9001:2015, p.V).

Esta norma, establece los requisitos de documentación y otros temas que deben acatar las organizaciones que quieren certificarse y/o continuar con esta. Centrales Eléctricas de Norte de Santander cuenta desde el año 2020 con esta certificación, es por esto, que la documentación creada en este proyecto debió cumplir con estas exigencias definidas en el ítem 7.5 de la norma.

2.3.3.1. Clasificación de documentos y registros. La norma ISO 9001 (2015) en su apartado 7.5.1 distinguir 2 grandes grupos de la información documentada, estos son:

1. “La información documentada requerida por esta Norma Internacional”:

Conformado por todos los documentos y registros que deben tener las organizaciones si quieren cumplir con los requisitos de la norma. Antes de proceder a mencionarlos, es importante aclarar que algunos de estos son no son obligatorios para algunas organizaciones:

Documentos:

- “Alcance del Sistema de Gestión de Calidad” (apartado 4.3)
- “Política de Calidad” (apartado 5.2)
- “Objetivos de calidad” (apartado 6.2)
- “Criterios para la evaluación y selección de proveedores” (apartado 8.4.1)

Registros:

- “Registros de monitorización y medición de equipamiento y calibración”
(apartado 7.1.5.1)
- “Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones”
(apartado 7.2)
- “Registros de revisión de requerimientos de productos y/o servicios” (apartado 8.2.3.2)
- “Registros sobre la revisión de las salidas en diseño y desarrollo” (apartado 8.3.2)
- “Registros sobre las entradas en diseño y desarrollo” (apartado 8.3.3)
- “Registros de controles de diseño y desarrollo” (apartado 8.3.4)
- “Registros de salidas en diseño y desarrollo” (apartado 8.3.5)
- “Registros de cambios en el diseño y desarrollo” (apartado 8.3.6)
- “Características del producto que es producido y el servicio proporcionado”
(apartado 8.5.1)
- “Registros de propiedad del cliente” (apartado 8.5.3)
- “Registros de control de cambios en Producción/provisión del servicio” (apartado 8.5.6)
- “Registro de conformidad de producto/servicio con el criterio de aceptación”
(apartado 8.6)
- “Registro de productos no conformes” (apartado a 8.7.2)
- “Resultados de monitorización y medición” (apartado 9.1.1)
- “Programa de auditoría interna” (apartado 9.2)
- “Resultados de auditorías internas” (apartado 9.2)
- “Resultados de la revisión por la dirección” (apartado 9.3)

- “Resultados de acciones correctivas” (apartado 10.1)

2. “La información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad”: Conformado por todos los manuales, procedimientos, procesos, formularios, guías, instrucciones de trabajo, planes, especificaciones, registros, entre otros. Esta documentación por la ISO es considerada externa, pero, deberá ser tratada y debe cumplir con los requisitos de la ISO 9001:2015, si la empresa cree necesaria e importante para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

2.3.3.2. Creación, actualización y aprobación de la documentación. En el apartado 7.5.2 de la ISO 9001:2015 determina los requisitos con respecto a la creación y actualización de los documentos ISO. Las organizaciones deben asegurarse que:

1. El documento contenga la información y descripción necesaria para su comprensión. Tales como: Título, Fecha, Autor o número de referencia. Cada documento ISO debe de estar debidamente identificado dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

2. La forma de presentación del documento será mediante un formato establecido por la organización, así mismo, la entidad debe determinar cuál sería su medio de soporte (papel, electrónico)

3. Todos los documentos que se crean o actualicen deben ser revisados para su posterior aprobación. Estos, deben de ser aprobados por alguien o un equipo que tenga un nivel de conocimiento aceptable sobre los requisitos que deben de cumplir un documento para su publicación.

2.3.3.3. Distribución y control de la documentación ISO. La documentación ISO debe de estar distribuida de manera adecuada permitiéndole a la persona que lo necesita un fácil acceso en el momento que lo requieran. A la hora de distribuirlos hay que protegerlos “contra la pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad” (ISO 9001:2015, p.10). Se exige que la documentación ISO contenga los siguientes elementos para un mejor control de estos:

- Un código para identificación.
- Un apartado de control de cambios.
- Una parte dedicada a la fecha de actualización y de aprobación.
- Un apartado dedicado a la Persona, área o equipo que realice la creación o actualización, la revisión y aprobación del documento ISO.

2.3.4. Dashboard como una herramienta de seguimiento y monitoreo.

Los Dashboard, tableros o cuadros de control es una herramienta que se utiliza para el control, organización, análisis y seguimiento de la información, donde, permite reunir datos que posteriormente se convertirán en información. Estos se representan de manera gráfica y ordenada que servirán para realizar un monitoreo del rendimiento y cumplimiento de una actividad, proyecto, negocio, entre otros, y los indicadores.

“Un dashboard es una herramienta utilizada para la gestión de la información y para inteligencia empresarial, que organiza, almacena datos desde varias fuentes y los muestra gráficamente de una forma en que resulta fácil entenderlos y analizarlos.” (Melo, 2022).

Hay que tener en cuenta que para desarrollar un tablero de control es indispensable que este tenga, un desarrollo gráfico debe ser sencillo y preciso, hay que determinar qué datos y/o

indicadores se van añadir, y justificar que se recoge y para qué. Para crear un dashboard es importante realizar los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo del dashboard o tablero de control.
2. Crear base de datos en Excel.
3. Crear tablas dinámicas.
4. Crear gráficos dinámicos.
5. Definir y destacar KPIs.
6. Insertar segmentación de datos y línea de tiempo.
7. Diseñar el dashboard.

2.3.4.1. Características de un Dashboard. Las características que debe tener un buen cuadro de control son:

Flexible y escalable: Esto significa que un Dashboard es capaz de adaptarse, configurarse y actualizarse sin cambiar su propósito, relevancia y funciones.

Recursos gráficos: Un dashboard es una herramienta que permite observar datos generales y amplios de manera cualitativa y simple. Es por eso que los tableros de control contienen gráficos que muestran información detalladamente.

Diseño coherente, intuitivo y accesible: Un sólido diseño permite gestionar y monitorear la información cómodamente, permitiendo una rápida comprensión y disminuyendo las confusiones que se podrían presentar a la hora de interactuar con esta. Otra característica importante del Dashboard es que permite desarrollar funciones y acciones dentro de él, es decir, que no solo sirve para visualizar información.

2.4. Marco Conceptual.

En el desarrollo del presente proyecto se utilizó una serie de conceptos que se han considerado importantes definir y que se obtuvieron de diferentes fuentes de información, estos son:

Autorización: “Consentimiento previo, expreso e informado del Titular para llevar a cabo el Tratamiento de datos personales.” (Ley Estatutaria 1581 de 2012, Art 3)

Cliente: “Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía” (Diccionario de Marketing de Cultural S.A de 1999, p. 54).

Comercialización: “Consiste en la compra de energía eléctrica en el mercado mayorista y su venta a los usuarios finales, regulados o no regulados, bien sea que desarrolle esa actividad en forma exclusiva o combinada con otras actividades del sector eléctrico, cualquiera de ellas sea la actividad principal”. (CENS Grupo EPM, s.f)

Comercializadora: “Las empresas comercializadoras de energía son las encargadas de comprar la energía a los generadores o en la bolsa de energía y venderla a los consumidores”. (CENS Grupo EPM, s.f)

Eficacia: “Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados”. (ISO 9000 de 2015, p 26)

Eficiencia: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. (ISO 9000 de 2015, p 26)

Engagement: “Estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker,2002)

Filial: “Se denomina filial a aquella empresa que está controlada por otra”. (Gil, S de 2015, s.f)

Foco comercial: Es una meta establecida a corto plazo que debe ejecutar una organización.

Fuente de información: “Es la persona, entidad u organización que recibe o conoce datos personales de los titulares de la información, en virtud de una relación comercial o de servicio o de cualquier otra índole y que, en razón de autorización legal o del titular, suministra esos datos a un operador de información, el que a su vez los entregará al usuario final”. (Ley 1266 de 2008, Art 3)

Indicadores: “Los indicadores son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos”. (Serna 2005, p. 33)

Información Digital: “Toda aquella información que es almacenada o transmitida por medios electrónicos y digitales como el correo electrónico u otros sistemas de información”. (Políticas de Datos Personales Industria y Comercio de 2020, p 6)

Planeación estratégica: “La planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”. (Arranz,1995).

Relaciones Comerciales: “Las relaciones comerciales son aquellas actividades productivas que se producen entre dos o más agentes económicos (compradores y vendedores).

El fin de estas es mantener el producto dentro del mercado, así como satisfacer sus respectivas necesidades”. (Morales 2020, s.f).

Sistema de información: “Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización”. (Laudon, Kenneth C. Y Laudon, Jane P., 2012, P.15)

Tratamiento: “Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre datos personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.” (Ley 1581 de 2012, Art 3)

Usuario: “Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble en donde este se presta, o como receptor directo del servicio. A este último usuario se denomina también consumidor.” (Ley 142 de 1994, Art 14)

2.5. Marco Legal

El desarrollo del presente proyecto se respaldó, en el cumplimiento de la normativa relacionada al tratamiento de datos personales vigente y aplicable en Colombia y; así también, se tuvo en cuenta las decisiones empresariales de CENS SA ESP referente al tema, estos son:

Constitución política de Colombia de 1991. Artículo 15. “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar.”

Ley 142 de 1994: “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.”

Resolución CREG 108 de 1997: “Por la cual se señalan criterios generales sobre protección de los derechos de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica y gas combustible por red física, en relación con la facturación, comercialización y demás asuntos relativos a la relación entre la empresa y el usuario, y se dictan otras disposiciones.”

Ley 689 de 2001: “Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994.”

Decreto 387 de 2007: “Por medio del cual se establecen las políticas generales en relación con la actividad de comercialización del servicio de energía eléctrica y se dictan otras disposiciones.”

Ley 1581 de 2012: “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.”

Decreto 1377 de 2013: “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012, Derogado Parcialmente por el Decreto 1081 de 2015.”

Decreto 886 de 2014: “Por el cual se reglamenta el artículo 25 de la Ley 1581 de 2012, relativo al Registro Nacional de Bases de Datos.”

NTC ISO 9001 de 2015: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.”

Decreto 1074 de 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.”

Decreto 620 de 2020: “Por el cual se subroga el título 17 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, para reglamentar parcialmente los artículos 53, 54, 60, 61 Y 64 de la Ley 1437 de 2011, los literales e, y literal a del párrafo 2 del artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, el numeral 3 del artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, y el artículo 9 del Decreto 2106 de 2019,

estableciendo los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales.”

Decisión empresarial 6200-025 de 2021: “Por medio del cual se actualiza el programa integral de gestión de Datos Personales-PIGDP de Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A E.S. P”

3. Diseño Metodológico.

3.1. Tipo de Investigación.

Según Sampieri (1998) los estudios descriptivos permiten “detallar situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60). Teniendo en cuenta esto, el método de investigación que se utilizó para el desarrollo del proyecto es el descriptivo, ya que para proponer una mejora a la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de la empresa CENS se requirió diagnosticar, identificar y valorar el estado de la gestión.

Por otra parte, La investigación proyectiva Según Hurtado (2000) tiene como objetivo:

(...) diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones, Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, etc., son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico. (p.49)

Por lo anterior, la presente investigación en su fase final fue proyectiva, ya que se buscó diseñar una serie de estrategias o iniciativas de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico; y la documentación necesaria para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento con los clientes del área de gestión comercial de Centrales Eléctricas de Norte de Santander. En donde, se buscó solucionar la problemática que se presentaba en la unidad administrativa teniendo en cuenta los requisitos y necesidades de la misma, mediante la

propuesta se buscó mejorar las relaciones comerciales de CENS con sus clientes, la productividad, eficiencia y eficacia del área de influencia de la entidad.

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

Tamayo (2012) señala que la población “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”. (p.180). Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, la población de estudio está conformada por todos los trabajadores del área comercial de CENS (86 trabajadores).

3.2.2. Muestra.

Para Albert (2007) la muestra de la investigación es un:

(...) subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar los datos y definir o delimitar de antemano con precisión) que tiene que ser característico de ésta, ya que al investigador le interesa que los resultados encontrados en la muestra logran generalizarse o extrapolarse a la población. para lo cual debe ser elegida por el procedimiento de muestreo. (p.61)

Asimismo, Albert (2007) afirma que el muestreo es una técnica empleada para la extracción de los subgrupos de la población de interés y que existen dos métodos de muestreo: El probabilístico y el no probabilístico. El primero, es un tipo de muestra estadística que se utiliza

para estudiar y examinar grupos determinados de la población de manera aleatoria, es decir, que todas las personas, procesos, entidades, etc.; tiene la misma probabilidad de ser escogida mediante el uso de fórmulas de probabilidad.

Por otro lado, las no probabilísticas según Albert (2007) son aquellas en las que la elección de la muestra no depende de la probabilidad o fórmulas de probabilidad, son escogidas por el investigador basándose en un juicio subjetivo, es decir, que son seleccionados debido a su importancia para la realización del proyecto. Este tipo de muestreo se puede dividir en accidentales o casuales, intencionales y por cuotas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la realización del trabajo se utilizó el muestreo intencional (no probabilísticos) para definir el subgrupo de la población de interés a estudiar. Por lo tanto, en la elaboración de este proyecto se tuvo una muestra compuesta por 50 trabajadores (líderes y profesionales) que tienen un relacionamiento directo con los clientes de CENS.

3.3. Instrumentos de recolección de información.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias.

3.3.1. Información Primaria.

Las fuentes primarias son aquella información que se obtiene de manera directa mediante la utilización de técnicas e instrumentos, es decir, son aquellos datos que no existen y el analista debe elaborar. Para la recolección de la información en el presente proyecto, se utilizó un instrumento y técnica que ayudaría al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo correcto del

trabajo. Además, con el uso de este instrumento se recogieron los datos de manera ordenada y precisa. Esta será:

Cuestionario: Con el uso de este instrumento técnico (Ver Anexo 1), se obtuvo información de manera escrita y personalizada (ya que estuvo presente en la realización del cuestionario de manera presencial y virtual) del estado actual de la gestión de relacionamiento con los clientes. Esta, se aplicó una sola vez a la muestra de manera presencial; y virtual para aquellos trabajadores que por condiciones de fuerza mayor no se les pudo aplicar presencialmente. Con la realización de este cuestionario se buscó determinar mediante la perspectiva de la muestra que debilidades y fortalezas tiene CENS y el área comercial en función al relacionamiento que se realiza actualmente.

3.3.2. Información secundaria.

Las fuentes secundarias, es aquella información que el investigador no adquiere de forma directa. Para este trabajo, se utilizó la técnica de Revisión documental, en donde se consultaron proyectos de grado, libros, normas, informes económicos del sector, informes o publicaciones del DANE, informes de sostenibilidad e información relacionada con la gestión de relacionamiento comercial y las variables externas que afectan al mismo. Dicha información se utilizó para realizar el análisis externo de lo que está realizando las otras empresas prestadoras de servicios con base a estrategias comerciales y relacionamiento con los clientes; y determinar desde un contexto documental las debilidades y oportunidades y amenazas con este tema.

3.4 Análisis de la información.

Para el estudio de la información relacionada con el cuestionario se utilizó técnicas estadísticas apoyadas en herramientas de Excel para su presentación (tortas, histogramas, entre otros). Los obtenidos en la aplicación del cuestionario, se utilizó el análisis de contenido, el cual para Bardin (1996) es un conjunto de técnicas de “análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (p.32)

4. Resultados y Análisis.

4.1. Diagnóstico del estado actual de la gestión de Relacionamiento con Clientes que tiene CENS y las estrategias utilizadas por las empresas en este tema.

4.1.1. *Análisis interno de la gestión de relacionamiento con clientes de CENS.*

Para la identificación de las debilidades y fortalezas que presenta CENS en función al relacionamiento comercial se consideró dos temas o grupos a analizar, estos son:

4.1.1.1 Análisis a partir de la revisión interna a las iniciativas, procedimientos y herramientas relacionados con la gestión del relacionamiento con los clientes de CENS.

Teniendo en cuenta lo acordado en las reuniones realizadas con los directores del proyecto y la reunión efectuada el día 11 de octubre del 2022 con la Líder de Mercadeo y Ventas, el Profesional P2 de Mercadeo y la Profesional P1 de Ventas (Tutor empresarial), en donde, se presentó formalmente el plan de trabajo y acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos; se determinó, que el presente proyecto analizará los siguientes temas desde un contexto de revisión documental, en donde, se buscó conocer y determinar el estado actual en función a las expectativas que se esperan alcanzar con el trabajo. Dichos temas son:

- **Estrategias Comerciales actuales:** Se realizó la consulta de las iniciativas y estrategias implementadas en el último año para conocer qué acercamientos realizó el área comercial con los diferentes segmentos o grupos de acción de CENS, es importante aclarar, que en este proyecto no se contemplan las estrategias enfocadas a la atención de Peticiones,

Quejas y Recursos por los canales de atención. Las estrategias ejecutadas por el Área hasta la fecha son las siguientes:

Alumbrado Navideño (Encendamos la Alegría 2022): Estrategia de Relacionamento que busca “llenar de color y sonrisas la época decembrina en todo el territorio donde presta sus servicios”, en la presente vigencia se inscribieron 28 municipios y fueron escogidos 5 municipios ganadores del área de influencia considerando el cumplimiento de los criterios de evaluación.

Evento empresas: Iniciativa de relacionamiento con los clientes empresariales en donde mediante una conferencia denominada “Negocios Inmortales” realizada por el conferencista internacional David Gómez, se compartió información de valor relacionada con “estrategias para vender de manera rentable en tiempo difíciles”.

Visitas comerciales: Visitas realizadas para construir y afianzar las relaciones comerciales que tiene CENS con sus clientes.

Encuentro mandatarios: Iniciativa de relacionamiento con gobernantes, que tenía por objetivo “Construir juntos para fortalecer la prestación del servicio de energía y mejorar la calidad de vida de los habitantes de los municipios del área de influencia de la empresa”.

Webinar en la plataforma YouTube: Ejecución de un webinar a través de la plataforma YouTube en temas relacionados con la prestación del servicio de energía eléctrica, Código de medida, Gestión de la energía en la empresa, Planeación Empresarial. entre otras temáticas. (Gestión de la relación con nuestros grupos de interés externos, s.f)

Informativo empresas en LinkedIn: Estrategia de relacionamiento dirigido a clientes empresariales que trata diferentes temas relacionados con la prestación del servicio de energía

y temas de interés empresarial. (Gestión de la relación con nuestros grupos de interés externos, s.f)

Figura 5.

Evento empresas.



Nota: Foto del personal de CENS en la estrategia de relacionamiento “Evento empresas” Fuente: LinkedIn de CENS (<https://n9.cl/kdyzy6>)

- **Portal Web:** El portal web es una herramienta de relacionamiento activa e indirecta entre CENS y sus grupos de interés, en donde, cada cliente de cualquier segmento, pueda acceder a información, actividades, iniciativas, programas, talleres y noticias de relacionamiento comercial, mediante una búsqueda interna.

Aunque esto no se considera un relacionamiento comercial, es importante analizarlo, ya que es un medio o herramienta en la cual, los grupos de interés podrán conocer las diferentes estrategias que realiza CENS para fortalecer las relaciones con ellos. Por lo tanto, es significativo

estudiar la facilidad con la que el cliente puede “acceder” a la información de relacionamiento, la operabilidad y el lenguaje de la página web de CENS (<https://www.cens.com.co/>)

Para analizar el portal web se utilizó el método heurístico y la herramienta (Ver Anexo 2) desarrollada por la Consultoría de Usabilidad UserFocus, la cual, se adaptó a las necesidades de estudio presentadas. Dicha herramienta, busca determinar el grado de cumplimiento de cada uno de los parámetros (que se deben tener en cuenta para el correcto funcionamiento del portal web) mediante la calificación de unos indicadores que conforman cada parámetro. Para la calificación de estos indicadores, UserFocus estableció los siguientes niveles de calidad o de puntuación:

Tabla 3.

Niveles de Calidad página web.

<i>Niveles De Calidad</i>	
<i><60</i>	<i>Mal</i>
<i>61 – 74</i>	<i>Regular</i>
<i>75 – 84</i>	<i>Bien</i>
<i>85 – 94</i>	<i>Muy Bien</i>
<i>95 – 100</i>	<i>Excelente</i>

Nota: Tabla de calificación de la herramienta . Fuente: Elaboración Propia basado en Evaluación de sitios web de salud: método y aplicación, Lilibeth Valdés Payo, 2013

De los 8 parámetros determinados por la Consultoría de Usabilidad UserFocus para realizar un análisis a un portal o página web, se estableció que solo 5 parámetros se utilizarían, así mismo, se propuso un nuevo parámetro denominado “Acercamiento clientes” cuyo objetivo es examinar la accesibilidad, operabilidad, lenguaje del contenido de relacionamiento comercial

que los clientes o grupos de interés pueden encontrar al ingresar a la página web. Los parámetros establecidos con su respectiva explicación de cada uno, son los siguientes:

Parámetro 1. Descripción General: Información que explica los propósitos del sitio, que ofrece una visión general acerca de éste y de lo que el usuario puede encontrar en él. (Lilibeth Valdés Payo, 2013)

Parámetro 2. Estilo y Redacción: Uso adecuado del lenguaje y cuidado de la redacción de los textos en ambiente web. El sitio web debe “hablar” el idioma de sus usuarios y emplear un vocabulario familiar para ellos. (Lilibeth Valdés Payo, 2013)

Parámetro 3. Etiquetado: Forma en que se representa la información en el sitio web. Las etiquetas deben anticipar al usuario a los contenidos existentes en cada sección. (Lilibeth Valdés Payo, 2013)

Parámetro 4. Estructura y Navegación: Organización de los contenidos en el sitio web. (Lilibeth Valdés Payo, 2013)



Parámetro 5. Sistema de Búsqueda: Funcionamiento del sistema búsqueda y opciones que ofrece para la recuperación de la información en el sitio web. (Lilibeth Valdés Payo, 2013)

Parámetro 6. Acercamiento clientes: Información y forma de acceder a la información del relacionamiento comercial.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de esta herramienta.

Tabla 4.

Evaluación página Web.

		CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA DE SANTANDER				
		FORMATO EVALUACION PAGINA WEB				
						
Parámetro 1. Descripción General						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿La url predice la naturaleza del sitio?						100
2. ¿Se declara la responsabilidad institucional del sitio?						100
3. ¿La sección de identidad es visible en un primer nivel de jerarquía?						100
4. ¿La sección de identidad proporciona información acerca de sus propósitos?						100
5. ¿Se declara la última fecha de actualización del sitio?		0				
6. ¿La fecha de la última actualización es de hace menos de siete días?		0				
Total Parcial 1.		0	0	0	0	400
Total Parametro 1		67%				
Parámetro 2. Estilo y Redacción						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿El vocabulario se corresponde con la competencia lingüística de los usuarios?					90	
2. ¿La redacción de los textos facilita su comprensión?						100
3. ¿Se adecua requerimientos de brevedad y precisión necesarios para la redacción en sitios web?						100
4. ¿Se justifica el empleo de mayúsculas, abreviaturas y siglas?						100
5. Si se emplean abreviaturas o siglas, ¿aparece su significado entre paréntesis la primera vez que se muestra?						100
6. ¿Se evitan las faltas de ortografía o de redacción?						100
Total Parcial 2.		0	0	0	90	500
Total Parametro 2		98%				
Parámetro 3. Etiquetado						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿Las etiquetas representan de forma clara su contenido?						100
2. En el caso de las etiquetas gráficas ¿se acompañan de textos explicativos?						100
3. ¿Se emplean etiquetas estándar como "Acercar de" para representar la sección de identidad?						100
4. ¿Se emplean etiquetas estándar como "Contacto" para representar la sección que muestra datos de contacto del editor o un formulario para enviar mensaje de texto?						100
5. ¿Se emplean etiquetas estándar como "Buscar" para nombrar la caja de búsqueda o el botón?						100
6. ¿Se evita el uso de nombres inventados para las secciones comunes de los sitios? (Ej.: Notibreve o Breves entre Latidos, para referirse a la sección Noticias).						100
7. ¿Los títulos de las páginas internas son iguales que el nombre de su sección? (Ej.: Si el usuario hace clic en la sección "Leyes" esto no deberá conducir a la página de "Políticas").						100
8. ¿Los nombres de secciones, subtítulos y títulos de páginas se destacan? (Deben aparecer en negrita).						100
Total Parcial 3.		0	0	0	0	800
Total Parametro 3		100%				
Parámetro 4. Estructura y Navegación						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿Los contenidos se han agrupado siguiendo algún criterio? (Ej.: por tipo, por función).						100
2. ¿Se aprovechan las zonas de mayor jerarquía informativa para los servicios y contenidos relevantes?						100
3. ¿La columna lateral izquierda, destinada al menú de navegación principal, está compuesta por las secciones principales del sitio? (Ej.: contenidos fijos de poca actualización tales como: Acerca de, La columna central y columna lateral derecha muestran contenidos temporales o de frecuente actualización? (Ej.: Eventos, Noticias, Casos diagnósticos, Artículos recientes, Novedades científicas).						100
4. ¿Se emplea algún recurso gráfico para indicar el estado de los enlaces (visitados, no visitados)?		59				
5. ¿Se emplea algún recurso gráfico para indicar el estado de los enlaces (visitados, no visitados)?						
6. ¿Los enlaces llevan exactamente a donde se declara? (Ej.: si el usuario hace clic en un artículo, este debe ser mostrado. No es correcto enlazar a una nueva página para buscar el artículo señalado)						100
7. ¿Se evitan los enlaces rotos?			60			
Total Parcial 4		59	60	0	0	500
Total Parametro 4		88%				
Parámetro 5. Sistema de Búsqueda						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿El buscador o enlace a la página de búsqueda, se reconoce rápidamente en todas las páginas del sitio?						100
2. ¿Se ofrece búsqueda avanzada para apoyar la búsqueda simple de los usuarios?						100
3. ¿Los resultados de búsqueda se corresponden con la solicitud efectuada?						100
4. ¿El sistema de búsqueda tolera errores ortográficos?						100
5. ¿El sistema de búsqueda tiene en cuenta las mayúsculas, acentos y palabras en plural?						100
6. ¿El término o la expresión de búsqueda, se muestran señalados en los registros obtenidos?						100
7. ¿Los resultados de búsqueda ofrecen términos relacionados?						100
8. ¿El buscador rectifica expresiones de búsquedas mal elaboradas y propone nuevas alternativas para esta o						100
Total Parcial 5						800
Total Parametro 5		100%				
Parámetro 6. Acercamiento clientes						
Indicadores		Niveles de calidad				
		Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1. ¿Los usuarios pueden acceder a toda la información del servicio de energía eléctrica?						100
2. Los usuarios de cada segmento, ¿pueden acceder la información de interés acorde a sus intereses?			65			
3. ¿Los usuarios/clientes pueden acceder a las noticias dirigidas a su segmento?				77		
4. ¿Los usuarios/clientes pueden acceder fácilmente a un calendario de eventos dirigidos a su segmento?		0				
5. ¿Los usuarios/clientes acceden a información actualizada de su segmento?				75		
Total Parcial 6		0	65	152	0	100
Total Parametro 6		53%				
TOTAL		84%				

Nota: Aplicación de la herramienta . Fuente: Elaboración Propia basado en Evaluación de sitios web de salud: método y aplicación, Lilibeth Valdés Payo, 2013

El **Parámetro 1. Descripción General** obtuvo una calificación del 67% de cumplimiento debido a que se identificó que el portal Web (<https://www.cens.com.co/>) no declara la última fecha de actualización del sitio y no se puede determinar si la última actualización de esta, es de hace menos de siete días, por lo tanto, se le dio una calificación Mala (0 – Cero) lo que afectó en gran medida al porcentaje % de cumplimiento del parámetro.

Es importante que el sitio cuente con un sección, apartado o lugar en su página de inicio en donde se puede apreciar la fecha de actualización del mismo y de la información a encontrar, ya que, con esta acción, permite que los visitantes de la página web se sientan seguros con la información. Así mismo, al cumplir con este indicador generaría fidelidad en los usuarios, ya que sentirán la necesidad de visitar la página web con mayor frecuencia para encontrar información actualizada de interés para ellos.

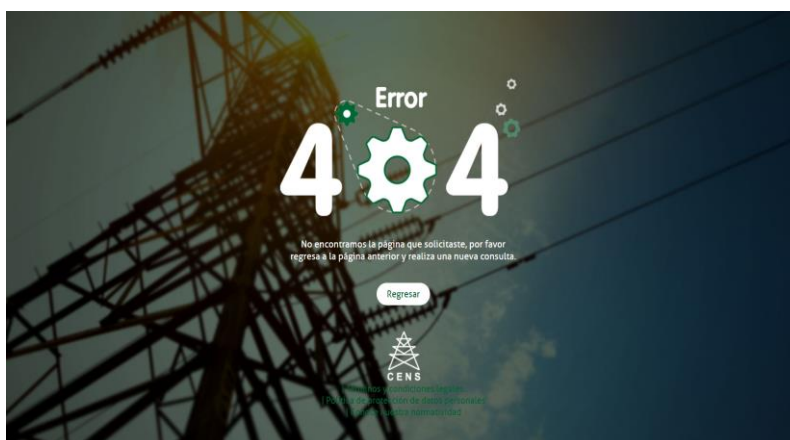
En función al **estilo y redacción (Parámetro 2)**, la página web cumple satisfactoriamente (98% de cumplimiento) todos los indicadores a analizar, por lo tanto, no se tiene recomendaciones importantes a realizar sobre el mismo. Revisando el *indicador 1. “¿El vocabulario corresponde con la competencia lingüística de los usuarios?”* se evidenció que en algunos artículos o noticias se utilizaba vocabulario propio del sector objetivo del artículo, lo que dificultará a algunos clientes comprender totalmente la información, pero, CENS cuenta con un glosario de términos en donde los visitantes pueden acceder para contextualizar y comprender esos temas en los artículos.

En función al **parámetro 4. Estructura y navegación**, el indicador que tuvo una calificación regular fue “5. *¿Se emplea algún recurso gráfico para indicar el estado de los enlaces (visitados, no visitados)?*” y mal fue “6. *¿Los enlaces llevan exactamente a donde se declara? (Ej.: si el usuario hace clic en un artículo, este debe ser mostrado. No es correcto*

enlazar a una nueva página para buscar el artículo señalado)”. debido a que se buscó (en el buscador interno que proporciona la página) la palabra o frase específica “Asesores Técnicos Comerciales” (<https://www.cens.com.co/resultados-de-busqueda?search=Asesores%20T%C3%A9cnicos%20Comerciales>) en donde se ingresó varias veces al mismo link y no se presentaba una modificación del color del texto o tamaños del texto que indicada que este sitio web o link interno se ha ingresado con anterioridad. Asimismo, se evidenció que algunas páginas internas del sitio de Web de CENS no redirigen al contenido que se está buscando, esto sucede, debido a que actualmente se está realizando una actualización al portal web lo genera que algunas páginas contienen el error 404 como se puede apreciar en la figura 6.

Figura 6.

Error 404



Nota: Captura de pantalla de la Pagina web de CENS (<https://www.cens.com.co/comunidad-y-medio-ambiente/participacion-ciudadana/diagnostico-de-cobertura-del-servicio-de-energia-electrica>)

Para el **Parámetro 3. Etiquetado** y **Parámetro 5. Sistema de Búsqueda**, se obtuvo un cumplimiento del 100%, es decir que logró en cada uno de sus indicadores la calificación más alta y se situaron en el nivel de calidad excelente.

Por último, el **parámetro 6. Acercamiento clientes** presentó un nivel de cumplimiento del 53%, esto debido a que se evidenció algunas mejoras. La primera, es que los usuarios/clientes pueden acceder a las noticias más recientes (Ver figura 7) que ha publicado CENS en la página web (<https://www.cens.com.co/noticias>), pero al ingresar al apartado de noticias no se evidencia un filtro en donde los clientes puedan acceder a las noticias dirigidas a su sector. (Ver figura 8).

Figura 7.

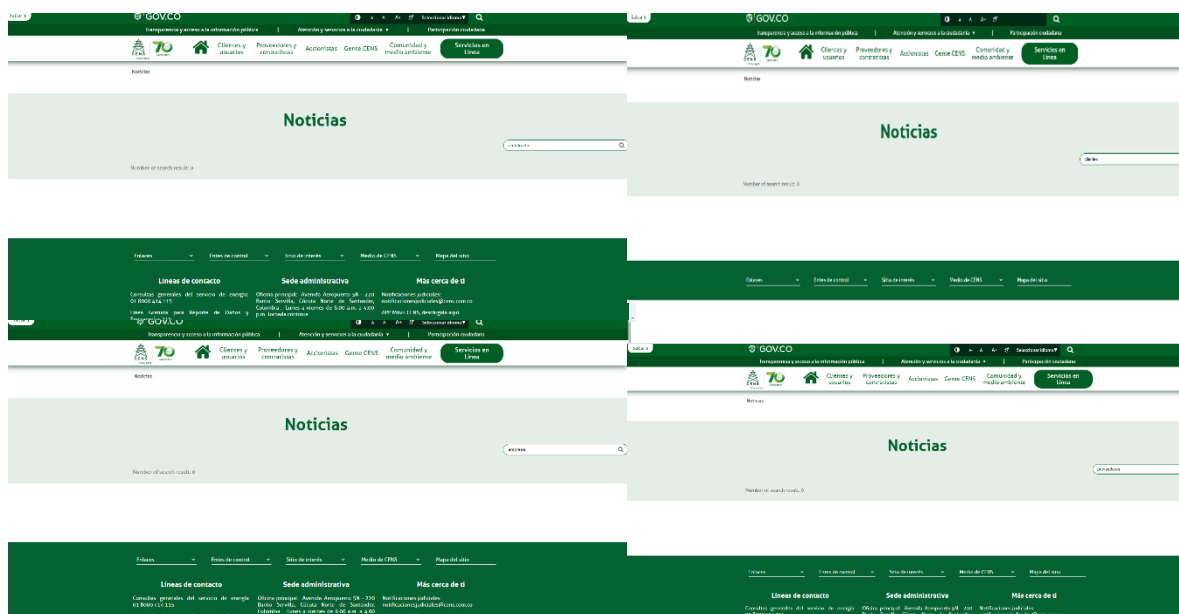
Noticias CENS



Nota: Captura de pantalla de la Página web de CENS (<https://www.cens.com.co/>)

Figura 8.

Buscador noticias página web

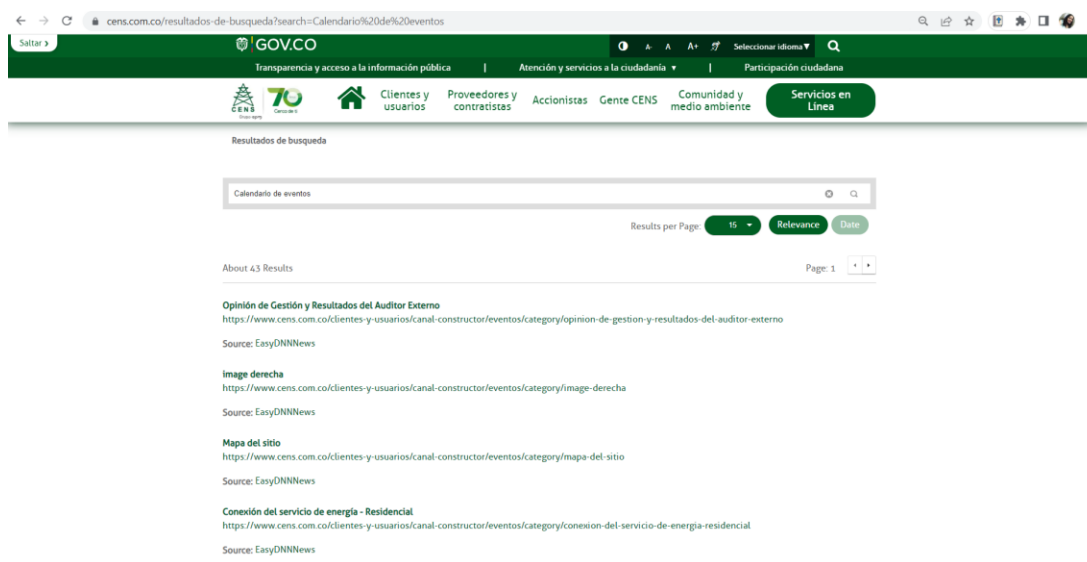


Nota: Captura de pantalla de la Página web de CENS (<https://www.cens.com.co/noticias>)

Por otra parte, analizando el indicador 4 “¿Los usuarios/clientes pueden acceder fácilmente a un calendario de eventos dirigidos a su segmento?” del parámetro. Se observó que, ingresando en cada una de las secciones dirigidas a los segmentos no se encontró un calendario de eventos. (Ver figura 9).

Figura 9.

Búsqueda de calendario de eventos.



Nota: Captura de pantalla de la Pagina web de CENS (<https://www.cens.com.co/resultados-de-busqueda?search=Calendario%20de%20eventos>)

Pero, si se realizaba la búsqueda desde Google como “Calendario de eventos CENS” se encontraba uno, el cual contiene toda la información de los eventos, noticias e información que realizó CENS (Ver figura 10). Este calendario de eventos se evidencia que redirige a las noticias publicadas, pero no mostraba los futuros eventos que CENS realizará. Por lo tanto, se puede concluir que dicho calendario solo sirve para determinar cuándo fue publicada cada una de las noticias.

Figura 10.

Calendario de eventos.

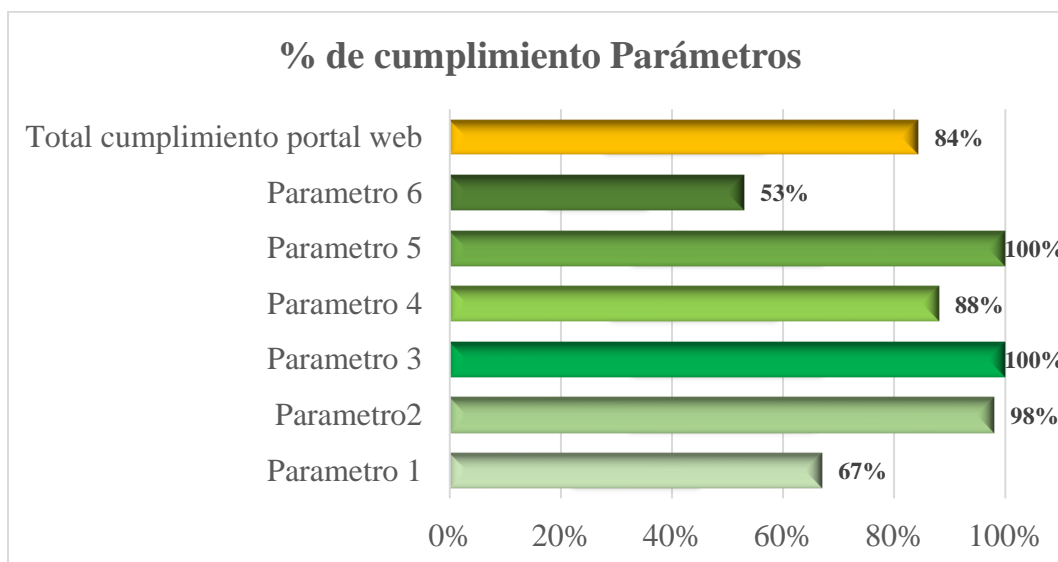


Nota: Captura de pantalla de la Página web de CENS (<https://www.cens.com.co/calendario-de-eventos>)

Para concluir con el análisis de la página web de CENS (<https://www.cens.com.co/>), los parámetros que registraron un porcentaje de cumplimiento menos del 70% son los: *Parámetro 1. Descripción General* y *Parámetro 6. Acercamiento clientes*, esto sucede debido a que no cumplen o cumplen parcialmente algunos de los indicadores a analizar. Así mismo, realizando un promedio de los % de cumplimiento obtenidos en cada uno de los parámetros se evidenció que el portal web de manera general cumple un 84% de los indicadores a evaluar.

Figura 11.

% de cumplimiento total de los parámetros.



Nota: Grafica que resume el % de cumplimiento de cada uno de los parámetros. Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, el portal web es de fácil acceso, las personas pueden disfrutar de un lenguaje claro y simple. Cuenta con lectores de pantalla que vocalizan el texto en cada página. También, permite el cambio de tamaño de letra y contraste, cada sector tiene su propio encabezado para estructurar el contenido correctamente.

La empresa puede mejorar el acceso al portal web, mediante la creación de un filtro o un acceso directo en el panel principal de navegación donde cada grupo de interés pueda acceder a noticias, actividades realizadas, programas, concursos, etc. Así mismo se recomienda que en la página web se evidencie la fecha de actualización de la misma y de las noticias a encontrar; y crear un calendario de eventos visible en donde se encuentre todos los eventos pasados y futuros que se realizará.

4.1.1.2 Realización del análisis interno de las capacidades de la gestión de relacionamiento con clientes de CENS. Para determinar las debilidades y fortalezas que presenta CENS en el relacionamiento comercial con sus clientes de acuerdo a las capacidades que se tiene, se utilizó el cuestionario (Ver Anexo 1) como instrumento de investigación idóneo para la recolección de esta información. Esta herramienta de recopilación, se realizó de acuerdo a las observaciones, sugerencias y asistencias realizadas por el Profesional P1 de Ventas (Tutor empresarial), Profesional P2 de Mercadeo y los directores del proyecto.

Con este cuestionario, se analizó la capacidad comercial y gerencial de CENS, mediante unos factores o preguntas claves que se crearon de acuerdo a las preguntas de auditorías realizadas por Humberto Serna en su libro “Gerencia Estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología” de 1994). Dicho cuestionario se aplicó a 50 trabajadores que tienen conocimiento sobre el relacionamiento comercial con los clientes, los cuales fueron: Líderes, profesionales que tiene relacionamiento directo con clientes.

La muestra objeto de estudio calificó a su criterio y conocimiento cada uno de los factores (que conforman las capacidades del cuestionario) en fortalezas y debilidades mediante una escala alta, media y baja. Así mismo, los encuestados tuvieron que calificar, evaluar y valorar el impacto que tiene estas fortalezas o debilidades en el relacionamiento con los clientes y la gestión de CENS en alto, medio o bajo. Al finalizar cada sección o capacidad, se dejó un espacio en donde los encuestados si consideraban conveniente podrían adicionar otros factores a evaluar.

La fecha de campo de aplicación del cuestionario fue del 24 de noviembre del 2022 al 6 de diciembre del 2022 y fue aplicado en formato físico en su mayoría, esto debido a que no se encontró un software de administración de encuestas que se adaptará a las necesidades de la

matriz, sin modificar su forma. Por otra parte, este cuestionario se aplicó a trabajadores de las sedes de Cúcuta, Ocaña y Pamplona de modo que, se creó espacios de manera virtual (el 1 y 2 de diciembre de 2022) para el diligenciamiento y explicación a los trabajadores de las otras regionales y aquellos que por tiempo no se les pudo aplicar de manera presencial.

- **Capacidad Comercial:** Para la capacidad comercial, se establecieron 19 factores importantes a analizar. Los resultados obtenidos en dichos factores, se tabularon, se graficaron y analizaron (Ver Anexo 3). De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

El análisis de los resultados de la capacidad comercial aportó información de valor sobre la percepción de las oportunidades de mejora que tiene CENS de cara al relacionamiento comercial, entre las que se resaltan fortalecer al equipo dedicado a la gestión de ventas con más personal, mantener los datos de los clientes actualizados que generalmente hacen cambios de residencias o trabajadores (caso de empresas) y anticiparse a las necesidades de los clientes.

Por su parte, entre las fortalezas se encuentran la satisfacción del cliente interno, la motivación y capacitación del personal, la cultura del servicio y la comunicación de marca.

- **Capacidad Gerencial o directiva:** Para la capacidad gerencial, se establecieron 15 factores importantes a analizar. Los resultados obtenidos en dichos factores, se tabularon, se graficaron y analizaron (Ver Anexo 3). De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Entre las oportunidades de mejora de la capacidad gerencial para el relacionamiento comercial, los trabajadores encuestados perciben que se debe distribuir el personal en toda el área de influencia y que la toma de decisiones puede tener más delegaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidenció que el 61,1% de los factores de la capacidad comercial analizada fueron catalogados como fortalezas, es decir, que, de las 19 capacidades, 11 son fortalezas y 7 debilidad. Mientras, el 71,4% de los factores de la capacidad gerenciales o directivas fueron calificadas como fortaleza (10 factores).

Figura 12.

Análisis general de análisis capacidades comercial y gerencial.



Nota: Grafica de los % de fortalezas y debilidades por cada capacidad. Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que el área comercial y CENS cuenta con 21 fortalezas y 11 oportunidades de mejora (Ver Tabla 7), clasificadas en alta (verde), media (azul) y baja (amarillo) para las fortalezas; y debilidades: alta(rojo), media (naranja) y bajas (amarillo). Para la realización de las propuestas de las estrategias DOFA solo se tomarán en cuenta las fortalezas altas, todas las debilidades y fortalezas bajas que tuvieran un impacto alto en el relacionamiento con los clientes y la gestión de CENS con sus mercados.

Tabla 5.*Fortalezas y debilidades clasificadas.*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1. Liderazgo inspirador.	1. Fuerza de ventas.
2. Evalúan los resultados de la ejecución de la estrategia comercial.	2. Índices de satisfacción del cliente externo.
3. Estructura organizacional.	3. Base de datos.
4. Personal motivado y capacitado.	4. Frecuencias de realización de las investigaciones para identificar las necesidades de los clientes.
5. Índices de satisfacción del cliente interno.	5. Personal dedicado, exclusivamente, al relacionamiento comercial con el mercado.
6. Perfiles o una caracterización de clientes por segmentos de mercado.	6. Postventa del portafolio comercial.
7. La comunicación de la marca está alineada con la promoción.	7. Anticiparse a los requerimientos de los clientes.
8. Propuesta de valor clara.	8. Personal distribuido en su área de influencia para el relacionamiento comercial con clientes claves.
9. Cultura del servicio al cliente.	9. Proceso de toma de decisiones.
10. Fuerte relacionamiento comercial con gremios, corporaciones, entidades, alcaldías y empresas.	10. Espacios propicios para la generación de ideas y se premia a quienes se atreven a desafiar la zona de confort.
11. Presupuesto para la promoción de productos y servicios; y actividades comerciales.	11. Servicios técnicos de portafolio.
12. Instalaciones de la empresa.	
13. Procesos organizacionales.	
14. Existe presupuesto para la ejecución de actividades enfocadas al relacionamiento comercial.	
15. Metodología para realizar la planeación comercial.	
16. Asignación de roles y de responsabilidades comerciales.	
17. Niveles de empoderamiento.	

18. Comunicación entre los jefes, líderes y el resto del equipo de gestión comercial.

19. Frecuencia Eventos comerciales.

20. Conocimiento que CENS tiene de los clientes.

21. Difusión del plan comercial de CENS.

Nota: Fortalezas y debilidades finales del análisis interno a las capacidades. Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Análisis del entorno.

Según Serna (1994) en su libro “Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología” un análisis externo se refiere a la revisión y estudio de los factores del entorno que al pasar el tiempo pueden presentar modificaciones y comportamientos que afectan el desempeño de la organización ya sea de manera general o sobre un tema específico. Teniendo en cuenta esto, el presente trabajo buscó identificar las amenazas y oportunidades que pueden beneficiar y afectar a CENS desde un contexto global y referente al tema a tratar en el proyecto que es el relacionamiento comercial. La realización de este análisis se tuvo en cuenta, las recomendaciones dadas por Humberto Serna en su libro “Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología” de 1994.

Según las sugerencias dadas y las reuniones realizadas se identificaron que las variables a analizar que afectan al sector energético y servicios públicos (que forma parte CENS) y que afectan también al relacionamiento comercial son: variables económicas, políticas y sociales. Dichas variables se examinaron mediante la información secundaria que se recolectó a través de los informes económicos del sector, informes o publicaciones del DANE, informes de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, revistas sectoriales, periódicos virtuales,

entre otros; lo que permitió identificar las amenazas y oportunidades que presenta el Sector energético- Servicios públicos domiciliarios, comercialización.

4.1.2.1. Económico. Dentro de los principales factores que inciden en esta dimensión se encuentran:

La reactivación y recuperación económica nacional y regional: Según la unidad de Planeación Minero-Energética en su informe “Proyección de demanda de energéticos 2022-2036” la recuperación económica marcó la reactivación de la demanda de energéticos en Colombia. La afirmación realizada se puede confirmar de acuerdo al crecimiento del PIB del país y del sector energético del mismo.

Según el informe, el año 2021 el producto interno bruto del sector (del que forma parte CENS) fue de 11,1%, cuatro veces el promedio histórico del sector en los años 2005-2019. Con respecto al PIB general del país, Colombia fue uno de los países de Latinoamérica con mejor desempeño económico; fue el tercer país con tasa de crecimiento más alta entre las economías de Latinoamérica, después de Perú (13,3%) y Chile (11,7%). Si realizamos una comparación de los años 2020 y 2021, hubo un aumento del 3,7% referente a este tema; en el año 2020 el PIB tuvo una caída del 7% mientras que la cifra de crecimiento económico colombiano en 2021 fue 10,7%.

Por otra parte, el ministro Diego Mesa de Minas y Energía, aseveró que el sector de servicios público creció 9,1% en el año 2021, por lo tanto, esto es beneficioso para CENS ya que un mayor crecimiento del PIB en este sector indica que se registró un mayor consumo y mayor capacidad de adquisición de las personas.

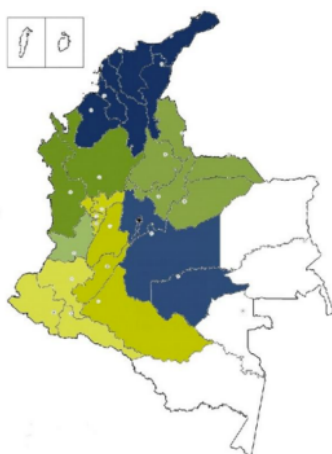
Siguiendo el análisis del sector energético del país, esta actividad fue la segunda que más contribuyó con el crecimiento económico en el 2021 con un 1,8% después de comercio que fue de 2,4%. Al interior del sector minero energético, la actividad de suministro de electricidad fue de 5,8% , un aumento en comparación al año pasado. Este acrecentamiento del 5,8% sucedió debido al aumento de la demanda o consumo de los hogares y gastos públicos, registrando un crecimiento de 14,8% y 10,3% respectivamente; niveles mayores a los observados antes de la pandemia, debido al retorno parcial de presencialidad que sucedió en el año 2021.

En 2021 el consumo de energía eléctrica en casi todas las regiones creció positivamente, alcanzando aumentos entre 1,30 a 11,96 pp con respecto al crecimiento de 2020.

Adicionalmente, se evidenció que las regiones de Costa-Caribe, Noroeste, Oriente, Tolima Grande y CQR, han aumentado su participación dentro de la demanda, a razón de las regiones de Centro, Valle y Sur. Se puntualiza que el comportamiento del consumo de energía obedece al aumento apresurado por la reactivación económica.

Figura 13.

Comportamiento de la demanda por regiones



Región	Demanda año (GWh-año)			Crecimiento de la Demanda año (%)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costa - Caribe	19.492	19.170	20.107	4,00%	-1,65%	4,89%
Centro	17.998	17.371	18.142	3,06%	-3,49%	4,44%
Noroeste	9.602	9.253	9.827	1,56%	-3,64%	6,20%
Oriente	8.415	8.111	8.788	5,68%	-3,61%	8,35%
Valle	7.121	6.869	6.842	2,25%	-3,55%	-0,38%
Tolima grande	3.236	3.171	3.331	0,39%	-1,99%	5,02%
CQR	2.710	2.676	2.852	1,41%	-1,22%	6,57%
Sur	1.901	1.911	1.946	-1,34%	0,52%	1,82%

Fuente: UPME, Base de datos XM, 2022

Nota: Comportamiento de la demanda energética por regiones. Fuente: UPME, Base de datos XM,2022.

De acuerdo al análisis de las variables económicas, se puede afirmar que Centrales Eléctricas del Norte de Santander contribuyó positivamente al crecimiento del sector energético. En ese mismo sentido, se espera que en el año 2022 la región oriental (según el DANE está compuesta por los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Meta, Norte de Santander y Santander) aporte en gran medida al crecimiento del sector.

La reactivación y recuperación económica nacional y regional es una oportunidad para CENS de crecer y posicionarse como una empresa que aporta al crecimiento de la región (como ya ha venido realizando); afectando positivamente en el cumplimiento de metas del 2022 que se propuso la entidad. Pero también hay que tener en cuenta que la región de Norte de Santander presenta uno de los índices de desempleo e informalidad laboral más altos del país; y que las afectaciones en la economía familiar por pérdida de puestos de trabajo y alto costo de vida generados por la pandemia, son amenazas que pueden generar una escasez de recursos financieros para el logro de los objetivos del negocio de modo que, las metas establecidas a largo y corto plazo de la organización no se “pueden” cumplir, por lo tanto, CENS debe revisar este panorama.

En función al relacionamiento comercial y el Área Comercial de CENS, las amenazas encontradas pueden afectar las metas del área y equipos de trabajo, ya que no se contaría con el suficiente presupuesto para la ejecución de las futuras estrategias a realizar y proponer, que buscan mejorar el relacionamiento con los clientes.

Nuevos pobres: CENS se enfrenta a una serie de problemáticas que podría afectar a su desempeño institucional. Una de estas es el umbral de pobreza que se registra en la región, según el informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del año 2021, la crisis generada por la pandemia de Covid-19 (que obligó al despido masivo de personal y cierre

de negocios constituidos legalmente e ilegalmente en la región) generó que en Cúcuta y área metropolitana nacieran 72.689 nuevos pobres y 92.348 personas más en extrema pobreza, es decir, que el 53,3 % de la población es pobre y el 20 % está en pobreza extrema. Esto es una cifra preocupante tanto para el desarrollo económico de la región y de CENS, debido a que la entidad es una empresa prestadora de uno de los servicios más vitales, que es la energía eléctrica.

Este índice de “mayor pobreza” en la región de influencia de CENS, afecta negativamente a todas las actividades que realiza la organización (prestación de servicio público domiciliario de energía eléctrica y sus actividades complementarias de transmisión, distribución y comercialización, así como la comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones y las actividades que la complementen) debido a que los clientes/usuarios que cayeron en este umbral de pobreza no podrán acceder y pagar (en los tiempos establecidos) los servicios que presta CENS, por lo tanto esto significa una disminución de una entrada de dinero más baja en comparación a los otros años.

Recesión de la actividad empresarial por causa de la pandemia: El presidente de Fenalco en la región de Norte de Santander, Sergio Palacio, otorgó una entrevista a RCN radio en la cual sostuvo que el año 2020 se cerraron 1.300 empresas y locales comerciales, mientras que en lo transcurrido del 2021 se han cerrado otras 398 empresas. Por lo tanto, es importante que CENS genere estrategias enfocadas en el establecimiento de relaciones a largo plazo de los clientes que permitan detectar las señales de reactivación y generen un impacto positivo en las empresas mediante la creación de valor.

4.1.2.2. Político y legal.

Resolución 701 019 y Resolución 701 017: Con las elecciones presidenciales realizadas recientemente en Colombia se están efectuando una serie de cambios en el ámbito político y legal que afectan a CENS. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Minas y Energía, anunció en el mes de septiembre del 2022 el Pacto de la Justicia Tarifaria, una alianza que busca realizar medidas a corto y mediano plazo para mitigar el incremento desmedido de las tarifas de la energía eléctrica en todas las regiones del país, medida que se implementará antes de finalizar el año 2022.

La Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) emitió la Resolución 701 017 que se proyecta a 12 meses la cual busca:

1. Involucrar a todos los actores de la cadena de la electricidad en la reducción de las tarifas eléctricas.
2. Aliviar la carga de los comercializadores que son los que recaudan el dinero de las tarifas, permitiéndoles el diferimiento de, al menos, el 20% de las obligaciones desde septiembre a diciembre de 2022 con los generadores, transmisores y distribuidores, cuyo periodo para pagar los dineros diferidos es de 18 meses. Dichas modificaciones serán reportadas a la Superintendencia de Servicios Públicos. La tasa que regirá las obligaciones diferidas será la menor entre la que reporta el administrador de mercado XM y una preferencial.
3. Renegociar los contratos del mercado regulado entre comercializadores y generadores, incluye la modificación de tiempos de pago y los periodos de consumo en 12 meses. Las variaciones de estos contratos serán reportadas a la Superservicios y a la Superintendencia de Industria y Comercio por parte de XM. (Ministerio de mina y energía, 2022)

Así mismo, CREG formuló la Resolución 701 019, también proyectada a 12 meses, que busca:

1. Determinará el porcentaje de variación de la opción tarifaria para el primer mes después de que se apruebe la resolución. Luego de dicho primer mes, se definirá la tasa de crecimiento de la opción tarifaria que antes no podía ser inferior a 0,6 en un valor igual a 0 o negativo.

2. Ajustar los cargos de distribución y transmisión con el Índice de Precios al Productor (IPP) de diciembre de 2020. Estos valores se traen a la actualidad y podrán variar con el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

3. Hacia delante y de manera transitoria, una vez se defina un indicador del sector, los cargos se van a actualizar con la menor variación entre el IPC, el IPP o un valor que presenten los operadores. Estos tendrán un plazo de cinco días hábiles para informar a la CREG que aceptan los ajustes.

De acuerdo a estas dos Resoluciones, EPM, que opera a CENS, está entre las electrificadoras que tomaron la medida. Dicho anuncio realizado por el gobierno, generó tensión en las relaciones comerciales con los clientes de la entidad generando inconformidades en torno al tema de las tarifas de la energía eléctrica. Por lo tanto, es importante crear estrategias que permitan fortalecer las relaciones y minimizar el descontento que presentan los clientes previniendo daño de la imagen y mala percepción de la organización.

4.1.2.3. Social.

Migración de Venezolanos: Con respecto al tema de la migración de venezolanos por condiciones de vulnerabilidad o apertura de la frontera colombo-venezolana crea tensión en

relaciones con clientes que tienen pocos recursos para el pago del servicio de energía, así como mayores necesidades de control referente a conexiones ilegales.

Un cambio que la organización debe enfrentar es el dinamismo frente a la transformación del mercado energético, nuevos roles, descarbonización, nuevas tecnologías de acceso y reglas generales.

Tabla 6.

Comportamiento de la demanda por regiones

Oportunidades	Amenazas
1. Inicio de recuperación de la economía nacional y regional.	1. Migración de Venezolanos.
2. Reactivación gradual de sectores impactados por inactividad económica.	2. Recesión de la actividad empresarial por causa de la pandemia.
	3. Índice de “mayor pobreza” en la región de influencia de CENS.
	4. Descontento social por la Resolución 701 019 y Resolución 701 017.
	5. Afectaciones en la economía familiar por pérdida de puestos de trabajo y alto costo de vida.
	6. Apertura de la frontera.

Nota: Oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno. Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Análisis de las estrategias de relacionamiento comercial utilizadas por otras organizaciones a nivel nacional e internacional

En la ejecución del análisis externo se precisó realizar una investigación a las estrategias de relacionamiento y actividades que aplican distintas organizaciones para fortalecer las relaciones o fidelizar a los clientes/usuarios de sus nichos de mercados. Se analizaron en total 40 empresas entre regionales (2), nacionales (26) e internacionales (12); en donde se identificaron 94 estrategias de relacionamiento y/o fidelización dirigida a sus grupos de interés, las cuales se

consolidaron en el Anexo 4. Con la realización de este análisis, se buscó identificar que estrategias, formas de relacionamiento y temas que CENS y el área comercial no han ejecutado.

Para este estudio, se tuvo en cuenta aquellas organizaciones que realizan anualmente un informe de sostenibilidad o de gestión, esto debido, a que la búsqueda de información de las estrategias se basó principalmente en este tipo de documentación, ya que estos, contienen los retos y riesgos; y cómo las entidades hicieron frente a estos en el año de vigencia del informe. A partir de esto, se revisó y se identificaron las siguientes empresas, las cuales fueron clasificadas de acuerdo a su rubro:

Tabla 7.

Empresas analizadas.

<i>Empresa</i>	<i>Rubro</i>
1. Sacyr	Construcción
2. Cemex	Construcción
3. Argos	Construcción
4. Starbucks	Productos alimenticios y bebidas.
5. Grupo Nutresa	Productos alimenticios y bebidas.
6. Postobon	Productos alimenticios y bebidas.
7. Grupo Bimbo	Productos alimenticios y bebidas.
8. Colombina	Productos alimenticios y bebidas.
9. Bavaria	Productos alimenticios y bebidas.
10. Alquería	Productos alimenticios y bebidas.
11. Colombina	Productos alimenticios y bebidas.
12. Bank of Alexandria	Servicios Bancarios
13. Macquarie Group	Servicios Bancarios
14. Bancolombia	Servicios Bancarios
15. Banco de Bogotá	Servicios Bancarios
16. Grupo Aval	Servicios Bancarios
17. Naturgy	Servicios Públicos Domiciliarios: Gas
18. Efigas	Servicios Públicos Domiciliarios: Gas

<i>Empresa</i>	<i>Rubro</i>
19. Ecopetrol	Servicios Públicos Domiciliarios: Mixta
20. EPM	Servicios Públicos Domiciliarios: Mixta
21. PetroChina International (Singapore) Pte. Ltd.	Servicios Públicos Domiciliarios: Mixta
22. Agua y Saneamientos Argentinos (AySa)	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
23. Acuavalle SA ESP Sevilla	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
24. Aguas Antofagasta	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
25. Agua Kpital	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
26. Triple AAA	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
27. Aguas y Aguas de Pereira	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
28. Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	Servicios Públicos Domiciliarios: Agua y alcantarillado.
29. Veolia	Servicios Públicos Domiciliarios: Aseo
30. Emvarias	Servicios Públicos Domiciliarios: Aseo
31. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
32. Frontera Energy	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
33. Enel	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
34. Iberdrola	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
35. National Grid (National Grid plc)	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
36. Chubu Electric Power	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
37. Electrificadora de Santander (ESSA)	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
38. Empresas Municipales de Cali	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
39. Compañía Energética de Occidente – CEO	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía
40. Celsia	Servicios Públicos Domiciliarios: Energía

Nota. Empresas analizadas. Fuente: Elaboración propia.

Analizando los informes de sostenibilidad o gestión de los años 2020 y 2021 de las 40 empresas se observó que la mayoría de estas organizaciones migraron sus medios de relacionamiento a encuentros virtuales por la pandemia generada por le Covid-19, por lo tanto, se

consideró ampliar la indagación e investigar los informes del año 2019. Aclarado esto, las conclusiones realizadas para este análisis son las siguientes:

Se identificó con la realización de este análisis que, las organizaciones consideran que una forma de relacionamiento es implementar nuevos canales de atención u optimizarlos, que, con la realización de estas acciones, los clientes, usuarios o grupos de interés estarán satisfechos, por lo tanto, ya suplieron su meta de relacionamiento, cuando no debería de ser así. Las organizaciones deben comprender que para que exista un relacionamiento comercial fuerte, estable e inquebrantable, el cliente/usuario no debe acercarse a las empresas, sino que estas, deben dar el primer paso de acercamiento ya sea con invitaciones a eventos, programas, cursos, capacitaciones, webinar, regalos, entre otros métodos de relacionamiento.

De las 40 empresas investigadas, la mayoría utiliza los cursos (53%) y talleres (75%) como formas de relacionamiento, con base en las dudas de clientes y temas que proponían. Como se puede apreciar en la figura 14, las formas de relacionamiento más utilizadas por las organizaciones fueron:

Taller (75%): Programa de aprendizaje donde el conocimiento es simultáneo entre sus participantes, creando y desarrollando habilidades y actitudes.

Curso (53%): Propuesta de relacionamiento dirigido a la enseñanza de temas y habilidades específicas. Brindan certificados que son utilizados para promociones laborales o para adquirir un empleo.

Webinar (30%): Forma de relacionamiento mediante un seminario online en video, grabado o en vivo, que generalmente permite la interacción de la audiencia vía chat.

Seminario (23%): Reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objeto es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas

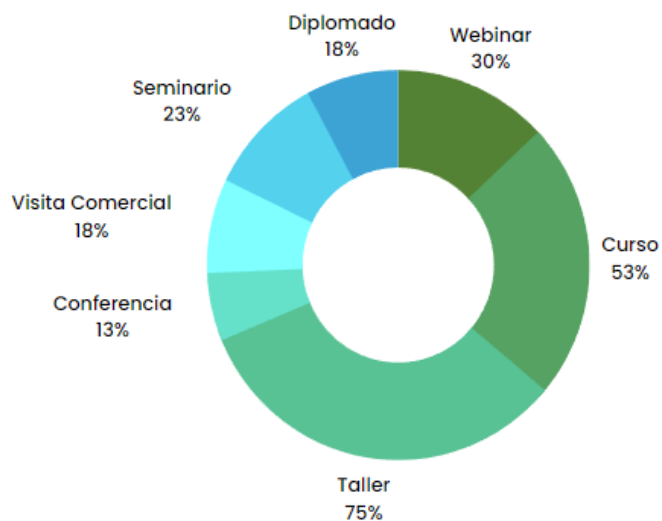
Diplomado (18%): Un diplomado puede ser práctico o teórico, su objetivo es actualizar a las personas, enseñarles nuevas técnicas o herramientas para su profesión.

Visita Comercial (18%): Forma de relacionamiento en donde se visita al cliente por un tema **específico**.

Conferencia (13%): Las conferencias son conversaciones o entrevistas entre varias personas a fin de tratar diversas temáticas de interés para una comunidad.

Figura 14.

Formas de relacionamiento más utilizadas.



Nota: % de formas de relacionamiento identificadas. Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se identificó los mecanismos de relacionamiento más utilizados que aplican las 40 empresas, fueron:

Regalos: Los regalos corporativos son obsequios de las empresas para los clientes, proveedores, colaboradores y empleados durante fechas especiales como ferias, aniversarios y fin de año.

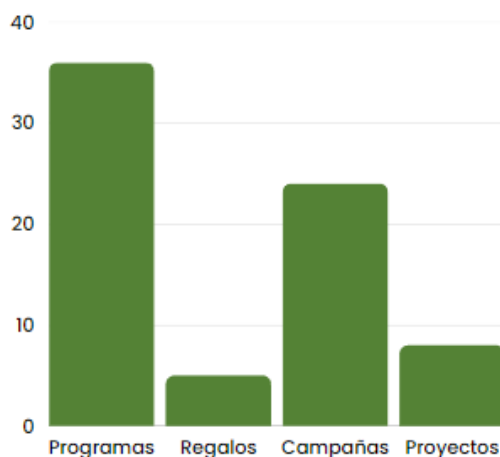
Campaña: Forma de relacionamiento a corto plazo, con propuestas o acciones concretas. Limitadas al tiempo, presupuesto y al problema a abordar. Ejemplo: Promoción del alumbrado navideño

Proyectos: Forma de relacionamiento a mediano plazo con un objetivo específico a cumplir y cronograma de trabajo. Ejemplo: Proyecto actividades de responsabilidad en conjunto.

Programas: Forma de relacionamiento a mediano o largo plazo organizada, coherente e integrada en la que se gestionan actividades realizadas sobre un tema específico acorde a un plan de trabajo y presupuesto definido con uno o más objetivos. Ejemplo: Programa de eficiencia energética y programas de mantenimiento preventivo.

Figura 15.

Mecanismos de relacionamiento de acuerdo a su duración.



Nota: Cantidad de formas de Mecanismos. Fuente: Elaboración propia.

También se evidenció que, todas las estrategias de relacionamiento comercial que aplican las organizaciones están encaminadas a lograr los objetivos de Desarrollo Sostenible u Objetivos Globales (los cuales son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un “plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos”). Las empresas, buscan que, con la realización de estas, suplan su “cuota” en el desarrollo sostenible, así mismo, desde un relacionamiento Business-to-business quieren que, con la ejecución de estas, las empresas que son sus clientes/usuarios se encaminan a aplicar y cobije en su organización estos objetivos.

A continuación, se presentan las estrategias de relacionamiento más relevantes que se destacaron en la revisión documental.

Tabla 8.*Estrategias Diferenciales.*

No.	Empresa	País	Razón Social	Público objetivo	Estrategia de relacionamiento
1	Argos	Medellín, Colombia.	Gestionar inversiones en negocios que pertenecen a sectores básicos de la economía, tales como el cementero, el energético, el inmobiliario, la infraestructura vial y el aeroportuario.	Clientes del sector empresarial.	Por medio del cual cerca de 460 colaboradores del grupo empresarial brindaron asesoría y apoyo técnico a 92 micro, pequeñas y medianas empresas e hicieron mentoría y acompañamiento a estudiantes, becarios y adultos mayores.
2	Colombina	Bogotá, Colombia	Producción, comercialización y/o distribución de dulces, chicles, chocolates, helados, galletas, pasteles, conservas, entre otros alimentos para el consumo humano.	Proveedores.	Ponen al servicio de las empresas que hacen parte de su cadena de valor, el conocimiento y la experiencia del equipo de colaboradores de la empresa. Se trata de un programa de apadrinamiento, mediante el cual Colombina acoge una Mipyme y le hace transferencia de mejores prácticas en cuanto a productividad, calidad, capacidad exportadora, entre otros.
3	Chubu Electric Power Company	Honshu, Japón.	Proveedor de servicios eléctricos japonés para la región central de Chūbu en la isla japonesa de Honshu.	Todos los clientes.	Realizaron una campaña de entrega de semillas de campanillas y melones amargos a los clientes para el cultivo de “cortinas verdes”. A través de esta iniciativa para ahorrar energía y electricidad durante el verano utilizando el funcionamiento de la naturaleza, han estado aumentando las zonas verdes y difundiendo una medida contra el calentamiento global en las comunidades locales.
4	Chubu Electric Power Company	Honshu, Japón.	Proveedor de servicios eléctricos japonés para la región central de Chūbu en la isla japonesa de Honshu.	Gobierno-Instituciones educativas.	Chubu Electric Power y el Museo de la Electricidad de Chubu visitan e imparten clases a pedido a las escuelas primarias y secundarias para impartir una clase, que también incluye un experimento y un cuestionario
5	Celsia	Medellín, Colombia	Energías renovables y por la eficiencia energética. Generan y transforman energía eficiente de fuentes renovables con respaldo térmico.	Periodistas.	A todos los periodistas con los que tienen un relacionamiento entregaron una caja virtual de 25 herramientas, con recursos digitales de valor para ellos, para mejorar sus competencias y su ejercicio periodístico.
6	Bancolombia.	Colombia.	Institución financiera integral que ofrece productos y servicios financieros en Colombia, Panamá, El Salvador, Puerto Rico, Islas Caimán, Perú y Guatemala.	Segmento Empresas.	Programa anual de entrega de premios para las mejores prácticas de las pequeñas y medianas empresas del país. Este programa se llama Premios Gacela y se realiza con alianza de MisiónPyme. Los ganadores recibirán el galardón y apoyo financiero para cubrir el 100% del acceso al Programa Fábricas de productividad del MinCIT, en caso de que se presenten y sean aceptados en su respectiva ciudad.

Nota: Estrategias diferenciales identificadas en el análisis realizado. Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se presentan los temas más tratados en cada estrategia, formas y mecanismos de relacionamiento divididos por rubro y público objetivo

Tabla 9.*Temas tratados en las estrategias comerciales divididas por rubro.*

<i>Rubro</i>	<i>Temas o acciones</i>	<i>Públicos objetivos</i>
<i>Servicios públicos domiciliarios: energía</i>	Power bi. E-leadership. Blockchain. Computación cuántica. Phishing. Transformación digital. Seguridad eléctrica, primeros auxilios y emergencias de origen eléctrico. Concientización ambiental. Domesticación, propagación y viverismo de plantas nativas utilizadas en procesos de restauración ecológica. Emprendimiento e innovación. Estrategias para el fortalecimiento en habilidades socioemocionales, orientación y trayectorias de vida. Digital experience week. Liderazgo durante el escenario de crisis. Liderazgo y gestión del talento multigeneracional facturación y recaudo, regulación, gestión de informes, cartera y portafolio de servicios. Roles del periodismo. Uso eficiente de energía, uso de eficiencia energética y soluciones renovables. Banco2. Becas. Habilidades comerciales para empresas. Formación técnica de electricistas. Programa de ahorro y uso eficiente del agua y energía. Crecimiento y sostenibilidad del territorio de influencia. Educando con energía. Programas de formación.	Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas.

<i>Rubro</i>	<i>Temas o acciones</i>	<i>Públicos objetivos</i>
	Tecnologías para un electricista. Ahorro y uso eficiente del agua y energía. Coach. Prevenir los accidentes eléctricos. Días de vuelo. Promoción del alumbrado navideño. Actualización de datos. Customer engagement para el segmento b2g. Email marketing . Tracción. Phishing. Camiseta fabricada con material reciclado. Regalo de cumpleaños y aniversarios. Kits escolares. Torres de energía.	

<i>Rubro</i>	<i>Temas o acciones</i>	<i>Públicos objetivos</i>
<i>Servicios públicos domiciliarios: agua y alcantarillado.</i>	<p>Diplomado de servicios públicos domiciliarios y desarrollo comunitario.</p> <p>Uso eficiente y ahorro del agua-uso eficiente del agua y cuidado de las fuentes hídricas.</p> <p>Fidelización mediante incentivos económicos y premios.</p> <p>Campañas de captación de datos personales por mensajería (operador claro).</p> <p>Tips de cuidado del agua.</p> <p>Cálculo de huella hídrica y de agua.</p> <p>Transformación digital: de inexpertos a prácticos biodata.</p> <p>Diseño de iluminación - alumbrado público-iluminación de exteriores.</p> <p>Cuidado del agua, biodiversidad, cultura ambiental.</p> <p>Finanzas climáticas.</p> <p>Feedback.</p> <p>Becas educativas.</p> <p>Liderazgo femenino.</p> <p>Tik tok del cibercuidado “protege tu yo digital”.</p> <p>“diez aspectos esenciales para la gestión del riesgo de desastres en el ámbito empresarial”.</p> <p>“la experiencia de los clientes en el mundo digital– visual talk”.</p> <p>I2o.</p> <p>Uso no sexista de la lengua.</p> <p>Armado de adornos navideños con material de descarte para decorar el árbol del museo del agua</p>	<p>Comunidad.</p> <p>Estudiantes-gobierno.</p> <p>Clientes internos.</p> <p>Empresas.</p> <p>Líderes sociales.</p>
<i>Servicios públicos domiciliarios: aseo</i>	<p>Código de colores, tipos de residuos y deberes y derechos de los usuarios.</p> <p>Formación para el trabajo y la inserción laboral.</p> <p>Economía circular y las 3rs.</p> <p>Voluntariado.</p> <p>Manejo y disposición adecuada de residuos sólidos ordinarios, además del uso y ahorro eficiente del agua.</p> <p>Curso de plomería.</p> <p>Liderazgo y gestión ambiental.</p>	<p>Comunidad.</p> <p>Estudiantes-gobierno.</p> <p>Clientes internos.</p> <p>Empresas.</p>

<i>Rubro</i>	<i>Temas o acciones</i>	<i>Públicos objetivos</i>
<i>Servicios públicos domiciliarios: gas</i>	<p>Campanas de reconocimiento. Concientización para el uso racional del recurso. Transformación digital y trabajar el impacto digital en los modelos de negocio del sector energético. Vulnerabilidad energética. Taller de oficios. Asesoramiento energético online. Talleres energéticos para chicos con capacidades especiales. Uso seguro del gas natural.</p>	<p>Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas.</p>
<i>Servicios bancarios</i>	<p>Webinar de emprendimiento con lenguaje de señas. Educación financiera. Oportunidades y riesgos financieros del cambio climático. Comunicación inclusiva. Economía del comportamiento y empoderamiento económico. Buenos hábitos para reducir el consumo de energía y agua.</p>	<p>Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas.</p>
<i>Construcción</i>	<p>Habilidades técnicas para iniciar propios emprendimientos. Importancia de reciclar, cuidar el agua y preservar nuestro entorno. Prejuicios inconscientes (eliminar posibles comportamientos discriminatorios y promover la igualdad de género, la no discriminación y la diversidad). Cursos legales, financieros y de marketing para ayudarlas a madurar sus empresas. Alfabetización para personas que no poseen conocimientos básicos de escritura, lectura y cálculos matemáticos. Educación ambiental, encaminados a la sensibilización y concienciación para preservar la fauna y flora. Reintegración escolar post pandemia.</p>	<p>Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas.</p>
<i>Servicios públicos domiciliarios: mixta</i>	<p>Marketing innovador (video merchandising). Co-creación de derechos humanos en la cadena de suministro. Innovación, agilidad, transformación digital, ejecución y</p>	<p>Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas.</p>

<i>Rubro</i>	<i>Temas o acciones</i>	<i>Públicos objetivos</i>
	transformación energética. Soluciones basadas en la naturaleza.	
<i>Productos alimenticios y bebidas.</i>	Coaching y mentoría. Alimenta compartiendo. Programa de voluntariado. Campaña con un influencer digital. Economía circular, liderazgo, innovación, manejo de office 365, seguridad de la información. Gestión integral de riesgos y principales riesgos de los negocios. Proyectos de desarrollo de capacidades individuales y colectivas en competencias socio empresariales, seguridad alimentaria y gestión social. Solución de problemas sociales, ambientales y económicos, aportando así a la construcción de capital humano, a superar la pobreza y la inequidad.	Comunidad. Estudiantes-gobierno. Clientes internos. Empresas. Proveedores

Nota: Temas identificados por rubro. Fuente: Elaboración propia.

Concluyendo con el análisis y realizando una comparación con CENS, las estrategias y el foco que estas tienen son semejantes a las que CENS ha ejecutado, sin embargo, se identificó diferentes métodos de relacionamiento como proyectos y temas que la entidad no ha utilizado o tratado como Blockchain, Finanzas climáticas, Prejuicios inconscientes, entre otros. El objetivo que busca CENS actualmente es que los clientes de la empresa sientan que son importantes y siempre están en el pensamiento, metas y objetivos de la organización, que ellos conozcan y perciban que lo más importante para la empresa son ellos y que con la realización de estas estrategias los clientes percibirán aporte de valor por parte de la empresa.

4.1.4. Realización del Análisis de Impacto.

Es importante a la hora de realizar un análisis DOFA determinar cuáles son los factores que se consideren esenciales para el triunfo o fracaso de las empresas sobre ese tema en específico. Es por eso, que se debe realizar un análisis de impacto antes de realizar la DOFA, en donde, se determinará mediante una escala “alta, media y baja” el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas identificados en los estudios interno y externos realizados.

Teniendo en cuenta esto, se realizó la matriz Modelo Análisis de impacto con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se identificaron en los análisis realizados. En el análisis interno de capacidades comerciales y gerenciales ya se determinó el grado de impacto de las fortalezas y debilidades, por lo tanto, la siguiente matriz solo se evaluará las amenazas y oportunidades identificados en el análisis del entorno; y las oportunidades y debilidades en el análisis del portal web.

Tabla 10.*Matriz de impacto.*

<i>Amenazas</i>	<i>Impacto</i>			<i>Oportunidad</i>	<i>Impacto</i>		
	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>		<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Apertura de la frontera.		X					
Migración de Venezolanos.			X				
Recesión de la actividad empresarial por causa de la pandemia.	X			Inicio de recuperación de la economía nacional y regional.	X		
Índice de “mayor pobreza” en la región de influencia de CENS.	X			Reactivación gradual de sectores impactados por inactividad económica.	X		
Descontento social por la Resolución 701 019 y Resolución 701 017.	X						
Afectaciones en la economía familiar por pérdida de puestos de trabajo y alto costo de vida.	X						
Migración de Venezolanos.			X				

Nota: Matriz de impacto aplicada a las amenazas y oportunidades. Fuente: Elaboración Propia

Para la realización de las estrategias FO-DO-FA-DA se tuvo en cuentas las formas, mecanismos, temas y estrategias de relacionamiento identificados en análisis de las estrategias de relacionamiento comercial utilizadas por otras organizaciones a nivel nacional e internacional

4.1.5. Realización del Análisis DOFA y estrategias FO-DO-FA-DA.

Tabla 11.
Estrategias FO-DO-FA-DA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1. Portal web eficiente	1. La actual fuerza de ventas no es suficiente para alcanzar las metas de ingresos y desarrollar las estrategias comerciales de CENS.
2. Se cuenta con un liderazgo inspirador por parte de los directivos que motive al logro de los objetivos.	2. Los índices de satisfacción del cliente externo de empresas de investigación de mercados.
3. Se evalúan los resultados de la ejecución de la estrategia comercial.	3. La información contenida en la base de datos requiere actualizarse a las nuevas necesidades.
4. Personal motivado y capacitado	5. No es clara la difusión del plan comercial de CENS que garantice su entendimiento y alineación de las personas.
5. Procesos organizacionales	6. El proceso de toma de decisiones no es ágil y oportuno en toda el área de influencia.
6. Perfiles o una caracterización de clientes por segmentos de mercado	7. No existen los suficientes espacios propicios para la generación de ideas y casi no se premia a quienes se atreven a desafiar la zona de confort.
7. Cultura de servicio	8. No existe una clara estrategia de servicios postventa del portafolio comercial.
8. Propuesta de valor clara.	9. No existe una descripción clara de los servicios técnicos de portafolio.
9. Metodología para realizar la planeación comercial	10. No se realizan eventos comerciales en la cantidad y frecuencia que usted considera demanda el mercado.

<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias fo</i>	<i>Estrategias fa</i>
<p>1. Inicio de recuperación de la economía nacional y regional.</p> <p>2. Reactivación gradual de sectores impactados por inactividad económica.</p>	<p>F1-O1:2: Creación de una plataforma digital con el fin de darle visibilidad a negocios y emprendimientos locales de diferentes sectores buscando así hacerle frente a la recesión económica.</p> <p>F4:1-O2: Webinar: Estrategias para la reactivación económica para tu empresa.</p> <p>F2:1-O1: Capacitación virtual a empresarios, emprendedores y comunidad sobre fortalecimiento de las habilidades y competencias en beneficio de sus unidades empresariales.</p> <p>F1:2-O4:7:8 : Webinar sobre herramientas tecnológicas que puedan facilitar el trabajo, mejorar su desempeño y generar oportunidades laborales para los eléctricos que gestionan actividades de vinculación de cuentas de energía eléctrica ante CENS.</p>	<p>F2:A1: Campaña en redes sociales mediante videos, en donde los directivos motiven y direccionen a las organizaciones para hacerle frente a la reactivación gradual de los sectores y la recuperación nacional y regional.</p> <p>F1:2-A3: Campaña educativa en las redes sociales y portal web respecto a las resoluciones emitidas por la CREG.</p> <p>F2:1-A4:2: Webinar: Desarrollo de habilidades técnicas para iniciar sus propios emprendimientos.</p> <p>F2:4-A2:4: Charla virtual sobre: Economía del comportamiento y empoderamiento económico.</p>
<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias do</i>	<i>Estrategias da</i>
<p>1. Recesión de la actividad empresarial por causa de la pandemia.</p> <p>2. Índice de “mayor pobreza” en la región de influencia de CENS.</p>	<p>D2:D10-O2: Realizar un webinar que trate sobre el fortalecimiento de habilidades Comerciales y desarrollo de estrategias comerciales. Buscando mejorar los índices de satisfacción de los clientes externos pertenecientes al sector empresarial.</p> <p>D2:O1:2: Realizar campañas de entrega regalos, kits y cajas virtuales a clientes del grupo de acción de autogeneradores y empresas constructoras, buscando mejorar las relaciones con estos clientes y afirmando que CENS se preocupa por ellos.</p>	<p>D2:A3. Aplicar metodologías de intervención que posibiliten la integración de diferentes estrategias de relacionamiento para generar confianza y credibilidad en los territorios en donde CENS intervenga.</p> <p>D10- A1:2:4. Ofrecer a los clientes un programa de relacionamiento gratuito basado en el capital humano y conocimientos que cuenta CENS.</p>

3. Descontento social por la Resolución 701 019 y Resolución 701 017.	D3: Realizar una campaña en redes sociales y correos electrónicos para la recolección de datos, logrando así actualizar la base de datos.	D10-A1:2. Fortalecer las relaciones con los servidores públicos del segmento gobierno mediante una campaña de felicitación y reconocimiento por sus labores realizadas en pro de la comunidad y los habitantes del área de influencia de CENS.
4. Afectaciones en la economía familiar por pérdida de puestos de trabajo y alto costo de vida.	D4:O1: Realizar un diagnóstico o investigación para identificar las necesidades post pandemia que presentan los clientes logrando anticiparse a los requerimientos de los todos los clientes especialmente a los clientes claves que sirva de base para proponer estrategias o iniciativas estratégicas	D10-A1:2 Gestionar espacios informales de relacionamiento (como buffet, recorridos, compartir, entre otros) que permitan generar dialogo con los cableoperadores, directivos de las empresas de construcción, concesionarios de alumbrado público, aliados de CENS, buscando escuchar y conocer la percepción de estos grupos de interés y su accionar, para determinar futuras oportunidades de relacionamiento y alianza, con estos clientes.
	D2:O1:2: Realizar campañas de entrega de tarjetas y correos electrónicos a los clientes de movilidad, buscando mejorar las relaciones, agradecer y reconocer su aporte en el cuidado del medio ambiente.	D2:8:9-A3: Ofrecer a los clientes de energía recargable y autogeneradores, una sección informativa en la página web buscando mejorar la percepción y relaciones con estos clientes mediante el fácil acceso a la información de interés de estos clientes.
		D8: Establecer políticas claras del servicio posventa. D9: Ampliar los servicios técnicos de portafolio y ofertas comerciales.

Nota: Estrategias propuestas para mejorar la gestión del relacionamiento de CENS. Fuente: Elaboración Propia

4.2. Diseño de la documentación para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de CENS, tales como guías, protocolos, formatos, entre otros que sean necesarios.

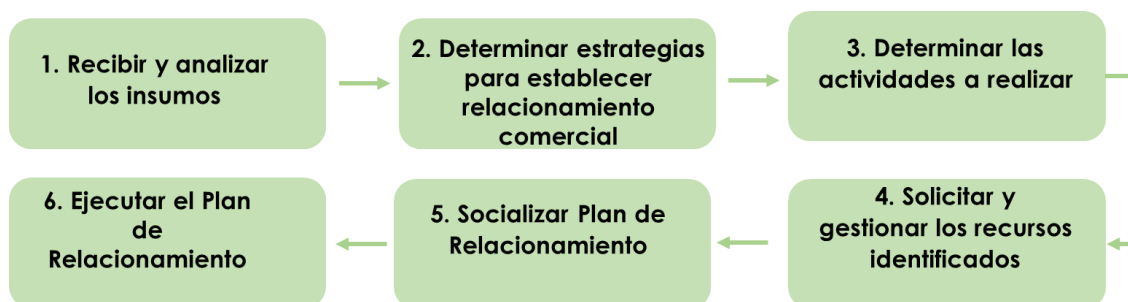
Para el diseño de la documentación que permita el fortalecimiento de la gestión comercial con los clientes de CENS, se realizó un análisis al procedimiento “Gestión de Relacionamiento con Clientes” para así identificar los archivos, formatos o documentación soporte necesarios que permitan el correcto funcionamiento de este procedimiento ya que es la base para el relacionamiento comercial en CENS.

Con la creación o diseño de estos documentos se buscó agilizar, fomentar el intercambio de conocimientos, evitar la duplicidad en la ejecución del procedimiento y mejorar la realización de las actividades que lo conforman. En la identificación de los nuevos archivos soporte es importante tener en cuenta, que estos documentos no deben de entorpecer al procedimiento, es decir, que la documentación a crear debe servir al procedimiento y no los procedimientos servir a los documentos.

Con la creación de este nuevo procedimiento “Gestión de Relacionamiento con Clientes”, CENS, busca planear y ejecutar actividades de relacionamiento comercial encaminadas a alcanzar los objetivos planteados en el plan comercial y el plan de ventas. Este procedimiento cuenta con 6 actividades (Ver figura 16) las cuales fueron analizadas; y se evidenció que actualmente existen dos documentos que las soportan, estos son: “Reporte de visitas comerciales a grupos de interés externos” y “Reporte asistencia reuniones y eventos con grupos de interés externos.”

Figura 16.

Procedimiento “Gestión de Relacionamento con Clientes”



Nota: Actividades del procedimiento “Gestión de relacionamiento con clientes” Fuente: Elaboración Propia.

Estos documentos identificados que soportaban al procedimiento no eran suficientes para los nuevos retos, por lo tanto, se determinó que se crearían los siguientes documentos y plantillas, para un mejor control de las actividades y soporte de manera eficiente la ejecución del procedimiento, logrando así fortalecer y mejorar el relacionamiento comercial con los clientes de CENS. Estos documentos y plantillas son:

Tabla 12.

Documentación a diseñar

<i>Plantilla</i>	<i>Documento</i>
PT_201_VPS_032: Formato Criterios de relacionamiento.	DO_201_VPS_017: Guía Para La Elaboración De Iniciativas De Relacionamiento Comercial Enfocado En Ventas
PT_201_VPS_033: Formato de recolección de datos de clientes.	
PT_201_VPS_034: Formato control de visitas comerciales.	
PT_201_VPS_035: Formato cronograma de visitas.	

Nota: Documentación a realizar identificados en análisis. Fuente: Elaboración propia.

Identificada la documentación a realizar se procedió con el diseño de los mismos. Para la creación de estos documentos se tuvo en cuenta el apartado 7.5.2 de la ISO 9001:2015, el cual determina los requisitos con respecto a la creación y actualización de los documentos ISO, esto considerando que CENS está certificado en dicha norma, es por esto, que la documentación creada en este proyecto debió de cumplir con estas exigencias definidas en ese ítem. Así mismo, fueron revisados y aprobados mediante una carta (Ver Anexo 5).

4.2.1. Proceso de documentación

Para el proceso de diseño o creación de la documentación se contó con el apoyo de la Tutora empresarial, quien dio indicaciones de qué temas tratar y cómo abordar cada uno de ellos en su elaboración. Se realizaron reuniones presenciales en donde proporcionó información sobre cómo se realizan las iniciativas en CENS, qué aspectos tener en cuenta en el planteamiento de las iniciativas, sugerencias y recomendaciones a tener en cuenta con respecto a las iniciativas, los tipos de formas y mecanismo que se pueden aplicar, entre otros temas. Así mismo, respecto a los datos de contacto(formatos) se realizó mesas de trabajo con los trabajadores que interactúan con clientes para determinar qué información se tenía que tener en cuenta para la realización de estos, en donde, se tuvo en cuenta para la creación de estos formatos, la política de tratamiento de datos personales de CENS.

4.2.2. Detalles de la documentación.

Para mayor comprensión de los documentos y plantillas realizadas se creó la siguiente tabla de resumen que contiene los ítems que se abordaron en cada uno de estos.

Tabla 13.*Resumen Temas y contenido documentación.*

<i>Documento</i>	<i>Detalle</i>	<i>Estructura</i>	<i>Tipo de documento</i>
Guía para el relacionamiento comercial DO_201_VPS_017	Con este documento se pretende estandarizar los diferentes espacios de relacionamiento que se ejecutan con los clientes acorde a su sector, así mismo, detallando las acciones necesarias para que se lleven a cabo con éxito y tips para su formulación.	Objetivo Alcance Glosario Criterios de relacionamiento Selección de temas Formas de relacionamiento Mecanismos de relacionamiento Consideraciones de logística Riesgos y oportunidades en los relacionamientos Frecuencia de relacionamiento Medición del impacto de relacionamiento Política de tratamiento de datos personales	Hoja de texto, Word
Formato criterios de relacionamiento PT_201_VPS_032	Plantilla que contiene ciertas preguntas del tipo qué, cómo, dónde, cuándo, por qué y para qué en torno a un objetivo, que permitirán establecer iniciativas ganadoras	Foco de acción Grupo de interés Objetivo de relacionamiento Temas claves Riesgos y oportunidades Mecanismos de relacionamiento Frecuencia de relacionamiento	Hoja de cálculo, Excel
Formato información de contacto de clientes PT_201_VPS_033	Plantilla que será utilizada para la recolección de datos de clientes con la debida política de protección de datos	Razón Social NIT Nombre Comercial Código de Actividad principal	Hoja de cálculo, Excel

	personales indicando claramente la finalidad de la recolección.	Dirección Nombre representante Legal Teléfono corporativo Celular corporativo Correo Electrónico corporativo Fecha de aniversario(fundación). Apartado de aprobación de uso de datos.	
Formato de control de visitas comerciales PT_201_VPS_034	Plantilla que permitirá tener un control de la visita y temas realizados.	Motivo de visita. Fecha de visita (dd/mm/aaaa). Datos generales de la Empresa/Entidad. Nombre de la empresa. Dirección. Teléfono corporativo. Celular corporativo. Correo corporativo. Datos Persona(s) que atendió la visita. Datos Persona(s) que realizó la visita.	Hoja de cálculo, Excel
Formato cronograma de visitas PT_201_VPS_035	Plantilla para el control de visitas.	Día a realizar visita. Responsable de la visita. Dirección a visitar. Motivo de la visita. Cliente/usuario a visitar.	Hoja de cálculo, Excel

Nota: Documentos creados. Fuente: Elaboración propia.

4.3. Propuesta de estrategias que permitan afianzar el relacionamiento con los clientes de CENS.

Las estrategias o iniciativas estratégicas de relacionamiento son actividades y/o acciones planificadas y estructuradas minuciosamente que ayudan a lograr el desempeño de las estrategias que respalda estas iniciativas, es decir, son planes de acción diseñados para lograr cumplir uno o varios objetivos estratégicos que proponen las diferentes estrategias de la organización. Este tipo de estrategias o iniciativas están encaminadas a generar un valor o cambios positivos al segmento o grupo de acción al que están dirigidas.

Para diseñar una iniciativa de relacionamiento en CENS, se debe establecer inicialmente qué objetivos estratégicos del grupo EPM impactará la propuesta, qué focos comerciales se abordarán y la manera en la impactarán al propósito o alcance determinado en la estrategia comercial CENS 2022-2024, de qué forma están alienadas a la propuesta de valor establecido en el plan comercial CENS y la estrategia de relacionamiento.

4.3.1. Base de las estrategias o iniciativas estratégicas diseñadas.

Objetivos estratégicos del grupo EPM: Los objetivos estratégicos actuales del Grupo EPM buscan orientar la gestión corporativa y competitiva del grupo empresarial, encaminados al cumplimiento de sus proyecciones de largo, mediano y corto plazo; y lograr un posicionamiento en el sector, unificando las directrices y lineamientos como elementos direccionadores de la organización.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del grupo EPM (Ver figura 1), con la realización de las estrategias a proponer se busca generar una experiencia al cliente, crear y/o afianzar los vínculos (relaciones) y generar capacidades, por lo tanto, con estas iniciativas se

impactará los siguientes objetivos estratégicos: CM2: Entregar una experiencia única y positiva al cliente, CM3: Establecer vínculos colaborativos con los grupos de interés y AD1: Desarrollar integralmente las capacidades organizacionales.

Estrategia comercial CENS 2022-2024: La estrategia comercial busca entregar “una propuesta de valor de servicios públicos y un portafolio de soluciones con enfoque integral en el cliente, bajo parámetros de oportunidad, calidad, cobertura, innovación y continuidad, buscando apalancar el desarrollo social con equidad, la calidad de vida, la competitividad y la sostenibilidad mutua.” (Grupo EPM, s. f). Por lo tanto, con el diseño de estas estrategias, se busca desde un enfoque integral al cliente apalancar el desarrollo, competitividad y sostenibilidad del grupo de acción o segmento mediante la entrega de valor, impactando positivamente al propósito de la estrategia comercial. Estas estrategias o iniciativas también se basaron o se diseñaron teniendo en cuenta el foco comercial de mejorar la experiencia del cliente.

Plan de comercial de CENS: El plan comercial de CENS actualmente tiene unas líneas sobre las cuales se planifican las estrategias o iniciativas que responden a los desafíos actuales del mercado, dichos ejes se alinean teniendo en cuenta el propósito de la estrategia comercial, generando así la propuesta de valor de CENS. Dicha propuesta, está compuesta por unos temas específicos o acciones en los cuales se puede enfocar la estrategia o iniciativas estratégicas. Analizando el plan comercial y la alienación de la propuesta de valor, se identificaron las siguientes temáticas o acciones base que se tuvieron en cuenta para el diseño de las propuestas, estas son: Herramientas, Educación, Retención y fidelización de clientes, Eficiencia energética y Cercanía.

Estrategia de relacionamiento: Recientemente en el área comercial se creó la estrategia de relacionamiento, la cual establece los focos de relacionamiento en los cuales se puede basar las iniciativas, el enfoque de relacionamiento que puede tener, la forma en la que debe ser la comunicación en el relacionamiento y los aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar iniciativas o estrategias de relacionamiento. Dicha estrategia, engloba todo el accionar del relacionamiento en el área comercial y CENS. Por lo tanto, las iniciativas o estrategias a proponer deben apalancar el cumplimiento del propósito de esta estrategia. Analizando la estrategia de relacionamiento, se identificaron los siguientes focos de relacionamiento en los cuales se basará las iniciativas, estos son: foco hacer saber, foco presencia, foco valor y foco de diálogo.

Ya establecida las bases o deber ser de las iniciativas estratégicas, se puede establecer los ítems que conformarán o deben de llevar las estrategias o iniciativas.

4.3.2. Componentes de las estrategias o iniciativas estratégicas.

Los componentes o ítems que debe tener una iniciativa o estrategia de relacionamiento, de acuerdo a lo establecido por el tutor empresarial son los siguientes:

Alcance: El alcance establece el marco de actuación de las estrategias, es decir, los límites establecidos. Para la definición del alcance de las iniciativas se tuvo en cuenta las recomendaciones proporcionadas en la Norma AA1000. Dicha norma, define que el alcance de las iniciativas debe definirse mediante la determinación de “Las cuestiones que se abordarán en el compromiso, las partes de la organización (por ejemplo, regiones, divisiones, etc.) y las

actividades, productos y servicios asociados que se abordarán en el compromiso, y el periodo de tiempo que se mantendrá el compromiso” (p,18)

Factores críticos de éxito: Los factores críticos de éxito son aquellos puntos clave o temas internos y externos que se deben de tener en cuenta o son necesarios para lograr el cumplimiento del alcance de la iniciativa. Para la realización de estos, se tuvo en cuenta las preguntas propuestas por Jhoana Rodríguez para para definir estos factores, estas son: “¿Cuáles factores son los que podrían llevarme al fracaso?, ¿Cuáles son los elementos que harán que la empresa siga creciendo?, ¿Cuáles son los errores que ha cometido mi competencia y que debo evitar a toda costa?”


Recursos: Los recursos son los factores o activos que dispone CENS para la correcta ejecución de la iniciativa. Los recursos que se tuvieron en cuenta en el diseño de las estrategias fueron: los recursos humanos, financieros, tecnológicos o técnicos y otros.

Actividades claves: Las actividades claves son aquellas acciones específicas a realizar que son decisivas para la correcta ejecución de las iniciativas estratégicas o estrategias.

Teniendo en cuenta los componentes nombrados anteriormente, se propuso la siguiente plantilla en la cual se plasmaron las iniciativas o estrategias de relacionamiento propuestas. En la plantilla, se agregaron nuevos componentes que se consideraron importantes definir: descripción de la estrategia, objetivo, responsable de la estrategia o iniciativa, duración estimada, segmento o grupo de acción el cual va dirigido la estrategia. Esta plantilla, servirá de base para las futuras estrategias que realice CENS.

Figura 17.

Plantilla estrategias.

		CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. E.S.P.SISTEMA DE GESTIÓN					
		Plantillas de Iniciativas Estratégicas					
Nombre de la iniciativa:							
Objetivo iniciativa:							
Descripción:							
Segmento / grupo de acción el cual va dirigida la iniciativa:							
Alcance							
Focos de relacionamiento:	<input type="checkbox"/> Informativo	<input type="checkbox"/> Creación de valor	<input type="checkbox"/> Posicionamiento	<input type="checkbox"/> Diálogo			
Responsable de la iniciativa:							
Duración estimada:		Fecha de inicio		Fecha de finalización			
Recursos Humanos requeridos			Recursos financieros requeridos				
Recursos tecnológicos o técnicos requeridos			Otros recursos:				
Factores críticos de éxito:							
Actividades Claves							

Nota: Plantilla donde se plasmaron las estrategias o iniciativas de relacionamiento. Fuente: Elaboración propia basada en la plantilla realizada por la empresa puerto de tampico de México.

4.3.3. Estrategias o iniciativas estratégicas propuestas.

Se proponen las siguientes iniciativas estratégicas o estrategias (Ver Anexo 6), ayudando así a que todo el engranaje de la organización esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CENS y el Grupo EPM. Así mismo, dichas estrategias se realizaron teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por el tutor empresarial en función a las capacidades humanas, económicas y/o técnicas que se cuentan o se contarán para la ejecución de las mismas.

4.4. Diseño del dashboard en Microsoft Excel que permita el seguimiento y monitoreo del relacionamiento comercial con los clientes de CENS.

Un dashboard es una herramienta de gestión que monitorea, analiza y muestra de manera visual los indicadores de desempeño, métricas y datos que se consideran fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, los indicadores claves de desempeño (KPI) o de rendimiento son valores que indican la eficacia con la que se está cumpliendo los objetivos. A continuación, se presenta la metodología que se siguió para el diseño del dashboard y los indicadores que permiten el seguimiento del relacionamiento comercial, que, se realizó en base a las iniciativas diseñadas.

4.4.1. Metodología Diseño del Dashboard.

Para el diseño del dashboard se utilizó el proceso metodológico propuesto por Castro, H en su e-book “Dashboard design cookbook: metodología para el diseño de visualizaciones de datos para la toma de decisiones”. En este libro virtual, el autor sintetiza el paso a paso a realizar

para la creación de un Dashboard como herramienta para la toma de decisiones. La metodología utilizada fue la siguiente:

Búsqueda de los datos pertinentes: Se debe hacer una búsqueda, revisión y análisis de los datos que se tienen, para tener una idea general de con qué se cuenta y qué tipo de hipótesis se pueden responder con esos datos. En este paso, se identifica y establece en qué formato se quiere recibir la información, de acuerdo al análisis y ejemplos proporcionado por el autor, se determinó que la recepción de la información se realizará en tablas de Excel.

Relaciones entre los sets de datos y sus dimensiones: En este paso, se realiza un análisis de cómo se relacionan los datos y los tipos de datos que se tienen. Para el seguimiento y toma de decisiones, se identificó que los datos a almacenar en las tablas de Excel serían:

- ***Datos ordinales:*** Datos que se pueden ordenar de acuerdo unas características, pero no se puede sumar o restar. Estas serían la fecha de realización de la iniciativa y el nombre de las iniciativas.
- ***Datos cuantitativos discretos:*** Son aquellos datos que se pueden sumar o restar. Para el diseño del dashboard se cuenta con los siguientes datos cuantitativos discretos: Población impactada, cantidad de iniciativas por región, cantidad de clientes promotores, pasivos y detractores, calificación del lugar del evento y del facilitador, entre otros.

Definición de las POs: En este paso se busca identificar las preguntas objetivo que se pueden responder a partir de los datos a disposición, es decir que este paso es definir con cuidado las preguntas de investigación que se deben de responder visualmente y automáticamente con el

diseño del Dashboard. De acuerdo a los datos obtenidos se identificaron y definieron los siguientes POs:

- *¿Cuál es el NPS general o específico de las iniciativas?*
- *¿Cuántos clientes promotores, detractores y pasivos se tuvieron en general o por iniciativa?*
- *¿Cuál fue la población impactada con las iniciativas?*
- *¿Cuál es el estado de las actividades del de relacionamiento comercial enfocado en ventas?*
- *¿Cuántas actividades por segmento se están realizando en el plan de relacionamiento comercial?*
- *¿Cuál es % de avance de las actividades del plan de relacionamiento comercial?*
- *¿Cuánto es el cumplimiento actual del plan de relacionamiento comercial?*
- *¿Cuál es la cantidad de eventos realizados por segmento o grupo de acción?*
- *¿Participación real y esperada en los eventos por segmento o grupo de acción?*
- *¿Cuál es el % de tasa de participación por evento y por segmento o grupo de acción?*
- *¿Cuál es la calificación de 1 al 10 del lugar en donde se hizo el evento?*
- *¿Cuál es la calificación de 1 al 10 del facilitador del evento?*
- *¿Cuántas visitas se han realizado por cada segmento o grupo de acción?*
- *¿Cuántas visitas se han realizado por trimestre?*

Exploración de paradigmas: Este paso, es la selección de los posibles paradigmas que respondan a las POs, es decir, la representación visual de la respuesta de cada POs. De acuerdo a las indicaciones dadas por el tutor empresarial se estableció que los datos se visualizarán

mediante el uso de gráficas de indicadores (diagrama de arco), gráficas de barras, dibujos gráficos (gráfico de fracciones pictóricas), textos, tortas, mapa coroplético y gráfico de barras apiladas.

Implementación: Es la definición del ambiente o herramienta más adecuada para la implementación del dashboard, para el presente proyecto se determinó que la herramienta fuera Excel, en donde se utilizó tablas dinámicas y segmentadores como medio para filtrar toda la información a mostrar.

El dashboard diseñado para el seguimiento y control de la gestión de relacionamiento contiene:

Apartado Eventos: Este apartado está compuesto por los datos resumen de las iniciativas de los equipos de mercadeo, ventas y vinculación. En donde, el trabajador debe anexar: Nombre de la iniciativa, segmento o grupo de acción en el cual se basó la estrategia o iniciativa estratégica, cantidad de participantes en la iniciativa, cantidad pronosticada a participar, NPS de la actividad, cantidad de público objetivo promotores, neutro y detractores, calificación del lugar del evento y calificación del facilitador del evento.

Apartado Visitas: Este apartado contiene toda la información básica de las visitas a realizar. Código cliente, Nombre del cliente, Municipio, Clase de servicio, Nivel tensión, Segmento/grupo de acción, Tipo de visita, Fecha de la visita, Hora de la visita (inicio), Duración de la visita y Cantidad de participantes

Apartado cumplimiento Actividades: Este apartado contiene: Actividad, Segmento /grupo de acción, Fecha de inicio, Fecha de fin, Avance (%) y Estado Actividad.

4.4.2. Indicadores o datos a realizar seguimiento.

Los KPI que se utilizaron para determinar el desempeño y éxito de las estrategias o iniciativas estratégicas(apartado eventos) fueron:

NPS: Los NPS son una métrica que se utiliza para medir el nivel de satisfacción del cliente con los productos o servicios adquiridos de una empresa; así como la probabilidad de que promueva la marca a otras personas. En otras palabras, es un indicador de rendimiento que evalúa a la empresa en función de la experiencia del cliente a lo largo de su recorrido. El NPS sirve para identificar la percepción que el cliente tiene del negocio, cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia y cuánto afecta esto a la mención de la empresa a otras personas.

Así mismo, este indicador se utiliza para saber el nivel de satisfacción del cliente referente a un evento, webinar, conferencia, etc. que realiza la empresa como estrategia de relacionamiento, por lo tanto, se definió que las estrategias propuestas se les medirá el nivel de satisfacción con la aplicación de una encuesta en donde se recolectarán los datos necesarios para determinar el NPS.

Tasa de participación: La tasa de participación es un indicador que busca determinar el desempeño y éxito de las iniciativas de acuerdo a la cantidad de participantes o clientes que asistieron al evento o iniciativa. Este KPI se calcula de la siguiente forma.

$$\frac{\text{Número de clientes que asistieron o participaron en la iniciativa}}{\text{Número total de clientes que confirmaron asistencia o participación}} * 100$$

Así mismo, se consideró graficar la cantidad de eventos por segmento o grupo de acción, para conocer que segmento o grupo de acción se enfocaron o se realizaron más esfuerzo para realizar acercamientos. Por otra parte, se consideró analizar la calificación del lugar del evento y el facilitador del evento (el facilitador es la persona encargada de ayudar a que las interacciones

entre los asistentes sean efectivas) ya que si se presenta una calificación baja se debe gestionar las acciones de mejora para las futuras iniciativas a realizar.

Por otra parte, para mejorar la gestión de relacionamiento comercial con los clientes de la empresa CENS, se consideró pertinente analizar y monitorear el plan de relacionamiento comercial y las visitas comerciales futuras a realizar.

Plan de relacionamiento comercial: Se consideró importante cuantificar la cantidad de actividades que estén en estado cancelada, en desarrollo, por iniciar, terminadas y el total de actividades del plan comercial. Con esta acción se buscó ver el grado de cumplimiento y efectividad de las actividades que comprenden el plan comercial, así mismo, con esta grafica se busca “avisar” a los encargados del plan comercial de aquellas actividades que se encuentren en canceladas y por iniciar, para que estos, puedan gestionar acciones que permitan que las actividades por iniciar se empiecen a realizar y para las actividades cancelas generar las lecciones aprendidas del porque no se pudo completar esta actividad. Por otra parte, se consideró importante graficar la cantidad de iniciativas por segmento o grupo de acción y el % de avance de las actividades por segmento. Por último, se consideró importante visualizar en el dashboard el porcentaje de cumplimiento del plan.

Visitas: Se considero importante tener un control de las visitas comercial a realizar ya que las visitas en una forma de relacionamiento que se realiza con el cliente para tratar temas específicos o para la oferta de un servicio. Por lo tanto, se consideró importante tener un control de las visitas realizadas por segmento o grupo de acción y la cantidad de visitas comerciales realizadas por trimestre. Todo esto con el fin de saber si se lograra la meta establecida en los equipos de las visitas anuales y/o trimestrales a realizar.

De acuerdo a las estrategias diseñadas y temas nombrados, se diseñó el siguiente dashboard (Ver anexo 7) para el seguimiento de las mismas, el control del plan comercial y las visitas comerciales a realizar. En el dashboard, se observa notas o comentarios para la mejor comprensión del mismo. Así mismo, se comparte una representación gráfica de como se vería el dashboard en ejecución.

Figura 18.

Dashboard Final.



Nota: Ilustración del dashboard en funcionamiento. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La página de web de CENS tiene una buena interfaz para la navegación del usuario, sin embargo, se tiene oportunidades de mejora en la estructuración de información acorde a cada segmento, información de eventos, información actualizada y de valor.

Con el análisis de capacidades de la percepción de los trabajadores encuestados, se encontró que existen varias oportunidades de mejora en políticas de ventas y postventa (78%), personal dedicado al relacionamiento y ventas (57,1%), anticipación a requerimientos del cliente (73,9%), toma de decisiones, base de datos(54%) y espacios para la generación de ideas(59,2%). Se solicitó a los encuestados expresar en una frase sobre su percepción del relacionamiento, en las cuales los puntos en común que se deben trabajar son la cercanía, relacionamiento estratégico, base de datos, personal exclusivo y responsabilidades equitativas.

A partir de la información recolectada en el análisis externo realizado a las empresas , se identificaron que los mecanismos de relacionamiento utilizados son cursos con un 53%, talleres(75%) y webinar(30%). Así mismo, la forma de relacionamiento más común fueron los programas(87,5%). Los temas que se trataron en mayor proporción en los espacios de relacionamiento son los relacionados con la tecnología, sostenibilidad, habilidades blandas, emprendimiento, marketing y los relacionados con su objeto social.

Las estrategias de relacionamiento que establecieron las empresas objeto de análisis tienen en común la entrega de un valor hacia el grupo de interés impactado, como, por ejemplo, conocimientos, entrega de herramientas, adecuación de zonas, entre otros.

Para garantizar la correcta actuación en las fases del relacionamiento comercial del procedimiento “gestión de relacionamiento con los clientes”, se debe contar con documentos guía y de control que faciliten al personal su día a día, por ello, las cuatro (4) plantillas y el

documento(1 guía) que se diseñaron en este proyecto, contribuyen a alcanzar un impacto positivo en el relacionamiento con el cliente.

Se plantean nueve (9) estrategias para afianzar el relacionamiento con los clientes en los diferentes segmentos o grupos de acción, en donde, su diseño tuvo en cuenta que CENS contara con las capacidades para su implantación y que las inversiones estuvieran dentro del presupuesto estimado por la empresa.

En el relacionamiento comercial, considerando los diferentes cambios en el mercado, deben basarse en un análisis constante de la situación tanto interna como externa, y establecer los mecanismos que permitan ver de forma rápida y sencilla los KPI más importantes para la toma de decisiones, con lo cual, el dashboard creado facilitará en CENS la gestión de medición del relacionamiento comercial.

Recomendaciones

Acorde al análisis realizado CENS en sus estrategias de relacionamiento puede optar por talleres, webinar, cursos y programas adaptados a cada segmento y objetivos que desee alcanzar. De acuerdo a cada segmento o grupo de acción , CENS debe realizar un análisis que le permita establecer la pertinencia de cada uno de los temas a tratar con base al diagnóstico realizado.

Acorde al análisis realizado, cuando se realiza un relacionamiento efectivo se debe representar en la percepción de valor del público objetivo impacto, por lo tanto, CENS debe considerar cuál es el valor que entregará a los clientes en cada una de las iniciativas futuras.

Realizar una reestructuración de la página web según análisis realizado, considerando la información que desea compartir con cada segmento o grupo de acción.

CENS debe implementar las plantillas propuestas en su actuar y realizar de forma periódica su revisión y actualización.

Utilizar y adaptar a las diferentes acciones de relacionamiento el dashboard propuesto.

CENS y al área comercial debe implementar un software de CRM (Customer Relationship Management) para gestionar correctamente el relacionamiento y las relaciones con los diferentes clientes.

Bibliográfica

- Alberth, M. (2007). *La investigación educativa: Claves Teóricas* (1.ª ed.). España: McGraw-Hill.
Recuperado de https://www.academia.edu/27287685/La_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Claves_Te%C3%B3ricas_Albert_G
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C
- AT4 THE DIGITAL WAY. (2020). . *WEBINAR “Estrategias y soluciones tecnológicas com palanca para la reactivación económica tras la crisis del Covid-19*
<https://www.at4.net/blog/webinar-estrategias-soluciones-covid19/>
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido* (2.ª ed.). España: Ediciones AKAL. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=IvhoTqll_EQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- BERRY, L. L. (1983) “*Relationship Marketing*”, en PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M.; PECK, H. (1995): “*Relationship Marketing for Competitive Advantage*”. *Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford*.
- CEEI Ciudad Real (s,f). *PLAN ESTRATÉGICO E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- CENS (2019). *Funciones estructura Administrativa CENS S.A E.S.P*.
https://www.cens.com.co/Portals/0/Transparencia/Desarrollo%20Organizacional/DIN_308_DAE_001.pdf?ver=2020-10-07-172501-820
- CENS (2021). *Direccionamiento Estratégico*.
<https://www.cens.com.co/Portals/0/institucional/Transparencia/EsctructuraOrganicayTalentos/Informaci%C3%B3n%20de%20la%20entidad/Direccionamiento%20estrat%C3%A9gico.pdf?ver=2021-11-22-164750-643>
- CENS (2022). *Glosario- Términos de la Comisión de Regulación de Energía y Gas, CREG*.
<https://www.cens.com.co/institucional/transparencia/informacion-de-interes#Glosario-34>

- CENS (s.f) . *Gestión de la relación con nuestros grupos de interés externos.*
https://www.cens.com.co/Portals/0/informe_disponibilidad/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20relaci%C3%B3n%20con%20GI.pdf?ver=2021-08-27-162458-583
- CENS Grupo EPM. (2021). Cens.com.co. <https://www.cens.com.co/>
- CENS. (2019) . *Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P. Estructura Administrativa.*https://www.cens.com.co/Portals/0/Transparencia/Desarrollo%20Organizacional/PZC_308_DAE_001..jpg?ver=2020-10-07-172649-513
- CENS. (2020). *CENS - 1er Encuentro de Mandatarios con CENS.*
https://web.facebook.com/CENSGrupoEPM/posts/1er-encuentro-de-mandatarios-con-censconstruir-juntos-para-fortalecer-la-prestac/3195694070497201/?_rdc=1&_rdr
- CENS. (2021) *Informe de Sostenibilidad 2021.*
<https://drive.google.com/file/d/1cIT5ANASp67ZMiF6fBxgIlgZbxR9s-kY/view>
- CENS. (2022). *Desagregación del Modelo de Procesos CENS S.A.*
https://www.cens.com.co/Portals/0/Procesos%20y%20Sist.%20Gesti%C3%B3n%20de%20calidad/PZC_308_DAP_004.pdf?ver=2022-05-31-080803-267
- CENS. (2022). *Plan Empresarial 2022 – 2025.* <https://www.cens.com.co/Portals/0/internas-home/documentos/Plan-de-acci%C3%B3n-empresarial-2022-2025.pdf?ver=2022-05-18-151131-573>
- CENS.(2013) *Decisión Empresarial No. 1100-032.* <https://www.cens.com.co/Portals/0/internas-home/documentos/decision-empresarial.pdf>
- Comisión de Regulación de Energía y Gas. (1997) .*Resolución CREG 108.*
<http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-1997-CR108-97>
- Congreso de la República de Colombia (Agosto 28, 2001). *Ley 689.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4633>
- Congreso de la República de Colombia (Diciembre 21, 2008). *Ley Estatutaria 1266.*
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1266_2008.html
- Congreso de la República de Colombia (Julio 11, 1994). *Ley 142.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>
- Congreso de la República de Colombia (Octubre 17, 2012). *Ley Estatutaria 1581.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,el%20art%C3%ADculo%2015%20de%20la>

- Constitución política de Colombia de 1991. Artículo 15.
<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Díaz, C & Lucrecia, M. (2019). "*Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico SA sucursal Chiclayo para minimizar los ingresos no percibidos*". <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2492>
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 54.
- Elías, O. (2022). Cinco municipios fueron escogidos al programa CENS “Encendamos la Alegría.” [Asiescucuta.com. https://asiescucuta.com/new/2022/10/30/cinco-municipios-fueron-escogidos-al-programa-cens-encendamos-la-alegria/](https://asiescucuta.com/new/2022/10/30/cinco-municipios-fueron-escogidos-al-programa-cens-encendamos-la-alegria/)
- Fernández, S, & Lara, P. (s.f). *La gestión del marketing relacional en la empresa*. https://www.acta.es/medios/articulos/comercio_y_economia/024025.pdf
- Gomez, S (1994). Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología. file:///C:/Users/usuario/Downloads/Libro_gerencia_estrategica_humberto_sern.pdf
- GRÖNROOS, C. (1994) “*From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing*”, *Management Decision*, vol. 32, n° 12.
- Hernández-Castro, F. (2021). *Dashboard design cookbook, metodología para el diseño de visualizaciones de datos*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/REA_dashboard_design_cookbook.pdf
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (3.ª ed.). Venezuela: Fundación Sypal. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Industria y Comercio. (2020). *Políticas de Datos Personales*. <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/072020/Pol%C3%ADtica%20de%20Tratamiento%20de%20Datos%20Personales%20-%20SIC.pdf>
- ISOtools (2016). *Iniciativas en Balanced Scorecard: La importancia de racionalizarlas*. <https://www.isotools.org/2016/12/12/balanced-scorecard-iniciativas-estrategicas/>
- McCarthy, S.; Saxby, L.E.; Thomas, M.; Weertz, S (2012). *Connecting through Webinars: A CRLA Handbook for the Use of Webinars in Professional Development*. College Reading and Learning Association Professional Development Committee.

<http://www.crla.net/ProfDev/Connecting%20through%20Webinars%20CRLA%20Handbook.pdf>

- Melo, S (2022). *Las mejores herramientas para hacer un dashboard en 2022*. <https://datascope.io/es/blog/las-mejores-herramientas-para-hacer-un-dashboard-en-2022/>
- Minenergía. (2022). *Gobierno Petro, CREG y empresas llegan a un acuerdo para la reducción de las tarifas de energía eléctrica en el país*. <https://www.minenergia.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias-index/gobierno-petro-creg-y-empresas-llegan-a-un-acuerdo-para-la-reducci%C3%B3n-de-las-tarifas-de-energ%C3%ADa-el%C3%A9ctrica-en-el-pa%C3%ADs/>
- Muñoz , C & Gamba, D. (2021). *Diseño de estrategias comerciales para la transformación del valor agregado en la empresa Controles Empresariales*. <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/4469>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad, requisitos. (NTC- ISO 9001:2015)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Ortiz, D & Ramirez , L. (2017) *Propuesta de plan de mejora para el proceso de soporte al cliente del área comercial de Kantar Ibope media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015*. <https://hdl.handle.net/10901/10714>
- Ortiz, D., & Cyberclick. (2023). *¿Qué es un dashboard y para qué se usa? (2023)*. Cyberclick.es. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-dashboard#:~:text=Un%20dashboard%20es%20una%20herramienta,campa%C3%B1a%20o%20un%20proceso%20espec%C3%ADfico.>
- Parra, F.; Molinillo, S. (2001): “*Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos*”, ESIC Market,
- Payo, V. (2013). *Evaluación de sitios web de salud: método y aplicación. No Solo Usabilidad, 12*. https://www.nosolousabilidad.com/articulos/evaluacion_web_salud.htm
- Presidente de la República de Colombia (Febrero 13, 2006). *Decreto 387*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1087257>

- Presidente de la República de Colombia (Junio 27, 2013). *Decreto 1377*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>
- Presidente de la República de Colombia (Mayo 02, 2020). *Decreto 620*.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20620%20DEL%202%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>
- Presidente de la República de Colombia (Mayo 13, 2014). *Decreto 886*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1087257>
- Presidente de la República de Colombia (Mayo 13, 2014). *Decreto 886*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1087257>
- Presidente de la República de Colombia (Mayo 26, 2015). *Decreto 1074*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Prieto, S. (2020). *¿Qué son los recursos? Definición y tipos de recursos en la empresa - Grupo P&A*. Grupo P&A. <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Puerto de tampico empresa. (s.f) *Plantillas de Iniciativas Estratégicas*
- Renart, L (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>
- Revista Economía. (2023). *Cinco tecnologías que deben dominar los ingenieros electricistas ante la transformación digital*. - *Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/cinco-tecnologias-que-deben-dominar-los-ingenieros-electricistas-ante-la-transformacion-digital/>
- Revista la opinión, (2022). *Estos son los municipios ganadores de 'Encendamos la alegría 2022'*.
<https://www.laopinion.com.co/region/estos-son-los-municipios-ganadores-de-encendamos-la-alegria-2022>
- Rincón, C y Flórez, D. (2021). *Estudio de mercado y estudio técnico del proyecto ecoenergía para tu vida de la empresa centrales eléctricas de Norte de Santander s.a e.s.p en la ciudad de Cúcuta*. <http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/1561>
- Rodriguez, J. (2021). *Factores críticos de éxito: definición y ejemplos*. Hubspot.es.
<https://blog.hubspot.es/sales/factores-criticos-exito>
- Sampieri, H. (1988). *Metodología de La Investigación* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
<https://es.scribd.com/doc/142225167/Metodologia-de-la-Investigaciin-Hernandez-Sampieri-Segunda-Edicion>

- Semana. (2022). “*Esto es absurdo, nos están robando*”: comunidad cucuteña protesta por el alza de precio en los recibos de luz. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia Y El Mundo*; Revista Semana. <https://www.semana.com/nacion/cucuta/articulo/esto-es-absurdo-nos-estan-robando-comunidad-cucutena-protesta-por-el-alza-de-precio-en-los-recibos-de-luz/202219/>
- Soto Torres, E. Y. (2020). *Mejora del proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC SAC*. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/12716>
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4.^a ed.). México: Limusa. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Travis, D. (2023). *Userfocus*. Userfocus.co.uk. <http://www.userfocus.co.uk/>
- UPME (2022). *Informe Proyección de demanda de energéticos 2022-2036*. https://www1.upme.gov.co/DemandayEficiencia/Documents/Informe_proyeccion_demanda_energeticos.pdf
- UPME (2022). *Presentación Proyección de demanda de energéticos 2022-2036*. https://www1.upme.gov.co/DemandayEficiencia/Documents/Presentacion_Proyeccion_demanda_energeticos_2022.pdf
- Urrego, A. (2021). *Regalías del sector minero-energético totalizaron \$4,1 billones en el primer semestre*. Diario La República; Diario La república. <https://www.larepublica.co/economia/regalias-del-sector-minero-energetico-totalizaron-4-1-billones-en-el-primer-semester-3218943#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Minas%20y%20Energ%C3%ADa%20revel%C3%B3%20que%20a%20corte,para%20el%20bienio%202021%2D2022.>

