

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN ÁREA DE ATENCIÓN  
ESPECIALIZADA PARA CLIENTES DE ALTO IMPACTO EN UNA EMPRESA  
DE TELECOMUNICACIONES**

**ING. GABRIELA VALERIA AMORES BALLESTEROS**

**DIRECTOR: MÁSTER EDWIN SUQUILLO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES**

**QUITO, ABRIL 2019**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida, por no soltarme de su mano y guiarme en cada paso del camino.

A mi esposo por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento en los momentos de dificultad, por su entrega y amor.

A mis padres y abuelita por su ayuda, por estar siempre presentes en cada momento de triunfo y tristeza a lo largo de mi vida, por sus oraciones y bendición.

A mi director, Máster Edwin Suquillo por su paciencia y guía, sus conocimientos que siempre fueron importantes para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis amigos, por su paciencia, su amistad invaluable, por las noches de desvelo y las largas jornadas juntos, sin duda una experiencia que jamás olvidaremos.

A mi jefa, por darme la apertura para poder estudiar, apoyarme en todo momento y guiarme para que todo se maneje con equilibrio.

Valeria.

## **DEDICATORIA**

A Daniel, por demostrarme en el camino que el amor incondicional es posible, por disfrutar cada jornada de estudio y tareas juntos y darme la certeza de que todo esfuerzo suma para nuestro pequeño hogar, por mantener en mi vida el balance adecuado, tus virtudes me hacen admirarte cada día más.

A Margarita y Aidita, por ser esos ángeles en mí vida que nunca me abandonan; sus oraciones y su cariño es lo que multiplica todo lo que tengo e inspira todo lo que ahora soy.

A mis mejores amigas, por su cariño sincero, por su apoyo en todo momento, gracias por todos los momentos de risas y complicidad, por escucharme y ser parte de este logro en mi vida.

Valeria.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	I
DEDICATORIA .....	II
TABLA DE CONTENIDO .....	III
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
RESUMEN EJECUTIVO .....	XI
INTRODUCCION .....	1
<b>1.1. Tema</b> .....	1
<b>1.2. Problema de investigación</b> .....	1
1.2.1 Delimitación del campo a investigar .....	1
1.2.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.3 Formulación del problema .....	3
1.2.4 Sistematización del problema .....	3
<b>1.3. Objetivos</b> .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
<b>1.4. Justificación</b> .....	4
1.4.1 Relevancia Social.....	4

1.4.2	Relevancia Académica.....	5
1.4.3	Relevancia Personal.....	6
<b>1.5.</b>	<b>Marco de referencia.....</b>	<b>6</b>
1.5.1	Marco teórico.....	6
1.5.2	Marco conceptual.....	9
<b>1.6.</b>	<b>Método .....</b>	<b>11</b>
1.6.1	Tipo de estudio.....	11
1.6.2	Método de investigación.....	11
1.6.3	Técnicas de recolección de datos.....	12
<b>SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR .....</b>		<b>13</b>
2.1	Reseña histórica de la evolución de los servicios de telefonía móvil en Ecuador	13
2.1.1	El impacto de las telecomunicaciones en la sociedad.....	18
2.1.2	Las telecomunicaciones y el internet.....	19
2.2	Principales empresas de telecomunicaciones en el Ecuador .....	21
2.2.1	Otecel-Telefónica Movistar: .....	21
2.2.2	Conecel-Claro .....	22
2.2.3	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT .....	23
2.3	Análisis institucional y organizacional de Claro Ecuador .....	24
2.3.1	Evolución de la tecnología móvil .....	25

2.3.2	Visión.....	26
2.3.3	Misión .....	26
2.3.4	Valores .....	26
2.3.5	Política de Calidad.....	26
2.3.6	Organigrama general.....	27
2.3.7	Organigrama actual de la Dirección de Servicio al Cliente.....	28
2.3.8	Situación actual del área de servicio al cliente .....	29
2.3.9	Productos de Claro Ecuador .....	36
ENFOQUE AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN.....		37
3.1	El cliente como eje central.....	37
3.2	Objetivos del enfoque al cliente.....	38
3.3	Customer experience, el impacto de la percepción del servicio .....	38
3.4	El Marketing relacional con enfoque a la satisfacción del cliente.....	40
3.5	Las redes sociales como estrategia de atención al cliente .....	42
3.6	Impacto de las redes en la reputación de una empresa .....	43
PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PILOTO DEL AREA ESPECIALIZADA PARA ATENCIÓN A CLIENTES DE ALTO IMPACTO .....		45
4.1	Propuesta de implementación piloto.....	45
4.2	Planificación, estrategia y cronograma.....	46

4.2.1	Cronograma de salida .....	46
4.3	Colaboradores y Recursos .....	49
4.3.1	Recursos.....	49
4.3.2	Colaboradores .....	49
4.3.3	Organigrama propuesto.....	50
4.3.4	Estructura del área .....	51
4.3.5	Descriptivo de cargos.....	51
4.4	PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN .....	53
4.4.1	Transacciones iniciales del back office .....	53
4.4.2	Indicadores de gestión .....	54
4.5	Resultados .....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		59
5.1	Conclusiones .....	59
5.2	Recomendaciones .....	60
BIBLIOGRAFIA .....		a
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....		a
ANEXOS .....		1
Anexo 1. Bandas de frecuencia en Ecuador .....		1
Anexo 2. Plataformas digitales de capacitación gratuita Claro. ....		2

Anexo 3. Portafolio de productos que ofrece Claro.....	3
Anexo 4. Acta de reunión con Crédito y cobranzas .....	15
Anexo 5. Scripts de atención y reportería.....	17
Anexo 6. Brochure de bienvenida.....	19

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del Servicio Móvil Avanzado .....	14
Figura 2 Evolución de Líneas Activas y Densidad .....	17
Figura 3 Analfabetismo tecnológico.....	18
Figura 4 Crecimiento en el acceso a internet móvil.....	19
Figura 5 Uso de las TICs en las empresas de Ecuador .....	20
Figura 6 Historia Otecel S.A.....	21
Figura 7 Historia Conecel S.A.....	22
Figura 8 Historia CNT EP .....	23
Figura 9 Participación de Mercado Operadoras Celulares .....	24
Figura 10 Evolución de Tecnología Claro.....	25
Figura 11 Organigrama general Claro Ecuador.....	27
Figura 12 Organigrama de la Dirección de Experiencia del Cliente .....	28
Figura 13 Proceso de atención al cliente .....	29
Figura 14 Cálculo de NPS .....	30
Figura 15 Etapas del primer piloto de atención .....	47
Figura 16 Herramienta para ingreso de clientes especiales .....	48
Figura 17 Alerta identificativa de clientes categorizados .....	48
Figura 18 Organigrama propuesto de la Dirección de Experiencia del Cliente .....	50

Figura 19 Estructura propuesta para la implementación piloto del área.....	51
Figura 20 Plataforma "Capacítate para el empleo" .....	2
Figura 21 Plataforma "Khan Academy" .....	2

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de telefonía móvil celular del 2000 al 2012.....	16
Tabla 3 NPS por zona .....	31
Tabla 4 Motivos de los detractores .....	32
Tabla 5 Tiempos de espera por centro de atención.....	33
Tabla 6 Tiempos de atención posventa.....	34
Tabla 7 Tiempos de atención en venta por centro de atención.....	34
Tabla 8 Tiempos de atención en retención por centro de atención.....	35
Tabla 9 Canales y horarios de atención para clientes especiales.....	46
Tabla 10 Descriptivo de cargo asesor de clientes especiales.....	52
Tabla 11 Descriptivo de cargo coordinador de clientes especiales .....	53
Tabla 12 Transacciones autorizadas para el backoffice.....	54
Tabla 13 Indicadores de gestión .....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se enfocó en el sector de telecomunicaciones ecuatoriano, teniendo como protagonista a una de las multinacionales de mayor participación en el mercado nacional. Siendo esta una empresa que busca ser altamente competitiva y sostenible en el tiempo, decidió focalizar sus esfuerzos en especializar a su personal creando un área exclusiva para mejorar la experiencia de sus clientes; su análisis inicial contempló factores externos relacionados a ámbitos sociales, políticos, culturales, económicos y de mercado; e internos inherentes a los inicios, evolución y datos actualizados organizacionales; esto, con la finalidad de verificar su relevancia en la empresa y su contexto.

Debido al giro de negocio de la organización y análisis integral realizado se consideró la satisfacción del cliente como eje central de la estrategia y el marketing relacional como punto clave para identificar y satisfacer las necesidades de este segmento de clientes; se planteó el desarrollo de una implementación piloto a fin de evaluar los primeros resultados y tomar acciones de mejora a los puntos que se identifican en el camino. El piloto controlado ejecutado, evidenció mejoras significativas en niveles de satisfacción del cliente conforme a los indicadores planteados que habilitan la implementación definitiva del área y posiblemente el despliegue estratégico del modelo a nivel nacional.

## INTRODUCCION

Las empresas de telecomunicaciones, conscientes del dinamismo de sus operaciones, el alcance de sus servicios, el impacto de su crecimiento y la rapidez con la que evolucionan, han optado por buscar un factor diferenciador que les asegure el éxito del negocio así como la perdurabilidad en el mercado, y en estos tiempos en donde la calidad del producto es implícita, ese vector diferenciador puede ser la excelencia en el servicio que se ofrezca, pues el prestigio en los negocios depende cada vez más de la satisfacción de sus clientes, siendo ellos los únicos jueces, quienes determinan el nivel de calidad del servicio y siempre quieren más (Azevedo, A. D., & Pomeranz, 2010; Kotler, P., & Keller, 2009b).

### 1.1. TEMA

Propuesta de implementación piloto de un área de atención especializada para clientes de alto impacto en una empresa de telecomunicaciones.

### 1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### *1.2.1 Delimitación del campo a investigar*

##### *1.2.1.1 Dimensión temática*

La presente investigación tiene su fundamento temático en el nivel de satisfacción de los clientes de alto impacto político y mediático tomando en cuenta la trascendencia que tiene su opinión respecto al servicio recibido.

##### *1.2.1.2 Dimensión espacial*

La investigación se desarrolla en el área de “Servicio al Cliente” de Claro Ecuador, matriz Quito, ubicada en la Av. Amazonas N40-105 y Río Coca.

### *1.2.1.3 Dimensión temporal*

El presente trabajo de investigación, se desarrollará durante el año 2018.

### *1.2.2 Planteamiento del problema*

Para las empresas, el objetivo estratégico de mayor enfoque debe ser la lealtad del cliente manteniendo una buena estrategia de relación y una gestión registrada del valor apreciado con el firme compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de su competencia, en otras palabras, una cultura de servicio obsesionada por el cliente (Soin, S., & Meza, 1997). Debido a la digitalización de la sociedad, la percepción de servicio, e inclusive, los niveles de satisfacción, se miden a través de comentarios y opiniones publicadas en redes sociales, blogs y cualquier medio digital de libre y masiva visualización, este mensaje, sea positivo o negativo se transmite de manera muy rápida por la web y puede favorecer o perjudicar a una empresa pues llega a miles de personas (Azevedo, et al., 2010). Si la opinión proviene de uno de los clientes considerados de alto impacto político y mediático, es indudable que llegará a muchas más personas, por tanto, es mejor destinar los recursos necesarios para asegurarse que esa percepción sea siempre a favor del servicio recibido.

A través de su nombre comercial, Claro inició sus operaciones en Ecuador en el año 2000 y tiene la visión de impulsar el desarrollo mediante la conectividad, buscando crear un servicio universal, convencidos de la importancia de mejorar la calidad de vida los ecuatorianos y acercar cada día a más personas a la tecnología y a la era digital. Mediante la red móvil, el 96% del territorio ecuatoriano poblado tiene acceso al servicio con productos de la más avanzada tecnología con aproximadamente 8 millones de abonados activos (CLARO, s. f.).

La empresa, tiene como clientes a varias dignidades políticas, empresarios reconocidos, instituciones públicas y gente influyente en diversos medios; estos usuarios, denominados de alto impacto político y mediático, en la actualidad no cuentan con un servicio personalizado que atienda sus requerimientos con la prioridad que la naturaleza de sus funciones lo exige;

si bien es cierto, la empresa pone a disposición de sus usuarios varios Centros de Atención en todo el país, así como un Contact Center; lamentablemente, los tiempos de atención no son los óptimos para este perfil de clientes. De aquí la necesidad de establecer procesos enfocados en satisfacer estas exigencias de servicio, en la fidelización y personalización de atención y sobretodo, en la solución de cualquier tipo de requerimiento en el primer punto de contacto. Tomando en cuenta lo determinante que resulta la percepción de servicio que tengan las personas, la empresa, debe garantizar que inclusive el proceso más simple marcará la diferencia para su cliente, influyendo en sus preferencias de consumo y logrando su fidelización (Azevedo, et al., 2010).

Este trabajo propone la implementación piloto de un área de atención especializada para clientes de alto impacto político y mediático en Claro, estableciendo al cliente y su satisfacción como eje central de la estrategia.

### *1.2.3 Formulación del problema*

¿Cómo la implementación de un piloto de un área de atención especializada para clientes de alto impacto político y mediático estableciendo al cliente y su satisfacción como eje central de la estrategia contribuirá a mejorar la relación cliente-empresa logrando tanto la satisfacción como la fidelización de los usuarios de esta categoría?

### *1.2.4 Sistematización del problema*

- Por qué motivo es necesaria la implementación de un área de atención especializada para clientes especiales?
- ¿Cuál es la importancia de la percepción del servicio recibido de este segmento de clientes?
- ¿El tiempo actual de atención satisface las necesidades de los clientes considerados especiales?

- ¿Cuál es el impacto de la propuesta de implementación piloto de una área de clientes especiales en amenorar el porcentaje de reclamos negativos en los diferentes canales de comunicación?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### *1.3.1 Objetivo General*

Proponer la implementación piloto de un área de atención especializada para clientes de alto impacto político y mediático en una Empresa de Telecomunicaciones, estableciendo al cliente y su satisfacción como eje central de la estrategia.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Identificar la situación actual del área de Servicio al Cliente con sus puntos de posible mejora e identificar la necesidad de la implementación de un área de atención para clientes especiales.
- Definir la importancia de la percepción del servicio recibido de este segmento de clientes.
- Determinar si la reducción en los tiempos del proceso de atención impacta en los niveles de satisfacción de los clientes.
- Conocer si con esta propuesta se logra reducir el porcentaje de clientes detractores o que no recomendarían el servicio de la empresa.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

#### *1.4.1 Relevancia Social*

En la actualidad, la cultura del consumidor tiene exigencias cada vez más amplias y sus expectativas demandan que aquel producto o servicio que adquiere además de calidad, le otorgue algún beneficio adicional logrando ese efecto de entusiasmo que provoca la acción

de re-compra tan anhelada por las compañías (Couso, 2005). Lograr clientes fanáticos de cada producto, de cada marca y de cada empresa, es parte fundamental de la estrategia competitiva para perdurar, pues no solamente se trata de calidad y satisfacción, sino de alcanzar una verdadera lealtad (Colmenares, O. A., & Saavedra, 2007).

Alcanzar una cultura de servicio que se base en el deleite de cada uno de los clientes de una empresa es la clave para alcanzar su éxito pues definitivamente la satisfacción de los clientes es la única razón por la cual estamos en el negocio (Tschohl, J., & Soriano, 2001). Así mismo, la tendencia creciente de la competencia en los mercados, hace que la búsqueda de la lealtad del cliente sea uno de los objetivos prioritarios de cualquier organización preocupada por la innovación y la consecución de mejores resultados empresariales (García, B., & Gutiérrez, 2013).

Este proyecto de investigación busca mitigar las inconformidades actuales que provienen de un segmento específico de clientes, quienes desempeñan cargos que demandan una atención totalmente personalizada y sobre todo ágil y sin horarios, a fin de lograr una inminente mejora en la apreciación de la calidad de servicio que ofrece la empresa.

#### *1.4.2 Relevancia Académica*

Indiscutiblemente el criterio y la percepción que el cliente tiene es lo que predomina a la hora de aceptar y consumir un producto o servicio; si consideramos el contexto de la insaciable competitividad en el que se realizan las valoraciones de los productos y servicios, repararemos en la importancia de superar las expectativas del cliente (Kotler, 2012). De hecho, cubrir sus necesidades de forma satisfactoria puede ya no ser suficiente para conseguir su lealtad, pues hoy, los consumidores cada vez tienen mayor capacidad y facilidad de adquisición y están mejor preparados que nunca, por eso, exigen más del servicio que reciben (Azevedo, et al., 2010).

La propuesta de implementación de un área piloto de atención especializada para clientes de alto impacto político y mediático, responde al estudio de las necesidades reales de este

segmento de clientes de la empresa fomentando una cultura de permanente mejora, en donde el equipo humano se ponga en la piel de los usuarios y demuestre una actitud inquebrantable por detectar, satisfacer y superar sus expectativas; siguiendo el enfoque de (Soin, et al., 1997), cualquier organización que piensa seriamente en la calidad y en los clientes debe adoptar un enfoque sistemático, con el fin de asegurar una fuerza laboral obsesionada por el cliente. Con lo mencionado, se puede concluir que la propuesta de implementación objeto de este proyecto de investigación, coadyuvaría con la mejora del nivel de satisfacción del cliente.

#### *1.4.3 Relevancia Personal*

Los beneficios de realizar la presente investigación motivan el aporte de un factor diferenciador de la competencia que servirá para alcanzar una mejora radical en los niveles de satisfacción actuales de aquellos clientes que por la naturaleza de sus funciones en diferentes ámbitos, demandan un servicio especializado y sin demoras. Además contribuirá a la notable reducción de reclamos y comentarios negativos que se hacen virales en redes sociales por el nivel de influencia de quien los emite, mejorando así, la imagen del servicio que presta la empresa.

### **1.5. MARCO DE REFERENCIA**

#### *1.5.1 Marco teórico*

Una estrategia orientada al cliente, se trata de transformar al cliente potencial en comprador (Azevedo, et al., 2010). Si este es rentable, se busca entregarle más valor para transformarlo en cliente, posteriormente, mediante la gestión del servicio se logra un cliente satisfecho, luego, se busca entregar un factor diferenciador que supere sus necesidades ganando su confianza, fidelidad y lealtad, para ser finalmente un socio (Azevedo, et al., 2010; Kirberg, 2016; Soin, et al., 1997).

Para hacer que los clientes se queden, se requiere la asociación de estos factores (Couso, 2005): (a) entregar el producto o servicio adecuado, esto es un tangible o intangible que

satisfaga plenamente sus deseos, necesidades o expectativas, más los valores agregados que incrementen su satisfacción; (b) ofrecerlo a la persona adecuada, haciendo la segmentación que corresponda, considerando el proceso de decisión de compra y el comportamiento del usuario; (c) brindarlo en el momento y lugar adecuado, es decir, dónde y cuándo el comprador espera encontrarlo; (d) darlo al precio adecuado, o sea que el valor entregado corresponda al valor percibido en términos económicos.

Es indudable que todo lo mencionado, se logra conociendo las necesidades reales del cliente para construir relaciones perdurables en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable (Kotler, et al., 2009). Existen los siguientes instrumentos o actividades que fomentan la obsesión por el cliente y las divide en 2 partes: el enfoque reactivo, necesario para comprender y resolver los retos y los problemas que surgen de los productos y servicios actuales y el enfoque proactivo, esencial para ayudar a influir y a crear nuevos productos y servicios (Churchill Jr, 2000). Cada enfoque contiene actividades para lograr una estrategia de negocio orientada hacia el cliente (Soin, et al., 1997): Actividades reactivas: (a) un sistema para manejar y resolver las quejas de los clientes; (b) encuestas de la satisfacción del cliente y seguimiento con una acción correctiva; (c) recopilación de datos de las fallas del producto y el servicio, análisis y seguimiento con una acción correctiva. Actividades proactivas: (a) procesos de comparación competitivos (benchmarking); aprender de las compañías de "clase mundial" la forma de competir mejor; (b) recopilar la opinión del cliente o sus necesidades de nuevos productos y servicios por medio de un proceso sistemático. En la actualidad, podría ser aprovechada la interacción de los usuarios en redes sociales, como vía de comunicación directa.

Adicional, se debe estudiar la medición de los resultados de la calidad del servicio; siendo esta diferente, pues no se trata de medir la calidad de un producto, sino el servicio que se considera en esencia, una experiencia personal (Philip Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010). Cualquier estudio de comportamiento del consumidor, puede aseverar que una mala gestión del servicio a clientes es altamente perjudicial para el futuro de la empresa, y así lo considera la United States of Customer Affairs, en 1986 como lo citó (Soin, 1997): El elevado costo de perder un cliente: (a) en el negocio promedio, por cada cliente que se molesta en presentar

una queja, hay otros 26 que guardan silencio; (b) el cliente "engañado" promedio lo comentará con 8 a 16 personas; (c) el 91 por ciento de clientes descontentos jamás le volverán a comprar a usted productos o servicios (d) si la empresa hace un esfuerzo para remediar las quejas de los clientes, de 82 a 95 por ciento seguirán siendo sus clientes; (e) el costo de atraer a un cliente nuevo es 5 veces mayor que el costo de conservar a un antiguo cliente.

Según lo indicó Ted Levitt citado por (Couso, 2005) todos los productos tienen cuatro dimensiones:

- Genérica: El producto está formado por las características comunes y mínimas.
- Esperada: Añade a la dimensión genérica todos los servicios tradicionales que espera el cliente.
- Aumentada: Añade a lo esperado una serie de beneficios que el cliente no espera, excede sus expectativas y por tanto puede producir su deleite.
- Potencial: Cuando los beneficios aumentados han perdido su poder de incrementar satisfacción, los proveedores deben centrarse en el producto potencial, que incluye todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes y que en el futuro se pueden añadir al producto aumentado.

La atención al cliente está formada por todas las características, actos e información que materializan las 4 dimensiones vistas del producto; de ahí la diferencia entre atención al cliente proactiva que trata de que el cliente perciba un constante producto potencial y la atención reactiva que soluciona problemas una vez producidos (Couso, 2005).

En definitiva, la satisfacción del cliente está en el centro de la estrategia. Implica el compromiso de entender las necesidades del cliente, de crear valor para él y de anticipar los problemas de los nuevos clientes, así lo refirieron (Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, 2009).

Con esto, se sugiere, que la propuesta de implementación piloto de un área de atención especializada para clientes especiales objeto de este proyecto, tendría un impacto positivo en el proceso de mejora de la calidad de servicio que busca la empresa pues brindaría la oportunidad de que sus clientes reciban siempre una atención proactiva de acuerdo a lo antes referido.

### *1.5.2 Marco conceptual*

- **Atención al cliente.**- está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes; puede convertirse en una herramienta estratégica no solo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posible, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa (Couso, 2005; Philip Kotler et al., 2010).

- **Orientación al cliente.**- Este enfoque consiste en la estrategia empresarial que sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él, se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente”. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor (Azevedo, et al., 2010; Soin, et al., 1997).

Es fundamental comprender que la orientación al valor del cliente implica por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Y por otra, implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno un distinto nivel de valor (García, et al., 2013).

- **Estrategia de fidelización.**- Es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad y entusiasmo en los clientes que produzca

comportamientos de re-compra. Las estrategias más eficaces segmentan los clientes según sus necesidades de atención, de manera que la empresa pueda concentrarse en aquellos segmentos estrechamente relacionados. Se trata de ajustar los medios a los fines y crear tácticas de acercamiento y reconocimiento a cada cliente a fin de conocer a profundidad sus expectativas y necesidades para basar los servicios o productos de la empresa en su entera satisfacción (Azevedo, et al., 2010; Kotler, 2012; Tschohl, et al., 2001).

- **Necesidad del cliente.**- Es cualquier declaración que dé a entender o exprese su preocupación o deseo por lograr algo. Existen dos tipos de necesidades:

- Latentes: Son aquellas declaraciones vagas y poco específicas de expectativas, inquietudes y/o problemas.

- Manifiestas: Son aquellas declaraciones claras y específicas de deseos o intenciones.

Las necesidades latentes y manifiestas no se tratan de la misma manera, por consiguiente es necesario diferenciarlas con exactitud, pues la probabilidad de que el cliente compre es mayor cuando expresa necesidades manifiestas (Couso, 2005; Kotler, 2012).

- **Percepción global del cliente.**- Es la valoración que hace una persona con respecto a una empresa comparada con otras. Los elementos comparables son:

- Tangibles: Todo lo que percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos que oferta y medios humanos, es decir, el personal que atiende.

- Intangibles: Que se traducen en fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, experiencia en el mercado, cultura y nivel de compromiso con el cliente, cartera de clientes que confían en la empresa, etc.

De aquí la inminente necesidad de definir un factor diferenciador como ventaja competitiva (Azevedo, et al., 2010; Couso, 2005; Kotler, 2012).

## 1.6. MÉTODO

El tipo de estudio que se empleó en este proyecto de investigación para la propuesta de implementación piloto de un área de atención a clientes de alto impacto político y mediático es el inductivo en donde se recolectaron y analizaron datos de los todos los centros de atención de la ciudad de Quito de un mes de atención con el fin de determinar un fenómeno claro en cuanto a la trascendencia de la experiencia y satisfacción del cliente como eje central de la estrategia empresarial. Los métodos inductivos permiten entender realidades desde cada caso en particular y de forma clara pero no generalizable. (Yin, 2015).

### *1.6.1 Tipo de estudio*

El tipo de estudio que se empleará en este proyecto de investigación es el descriptivo transversal ya que permite exponer la realidad de las situaciones objeto de análisis para detallar cómo es y cómo se manifiesta (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010).

### *1.6.2 Método de investigación*

Durante la presente investigación se adoptará el método de análisis y síntesis que permite la observación y estudio de los fenómenos que evidencian la importancia de la satisfacción del cliente y la calidad de servicio como factor diferenciador de la oferta de valor de la empresa, con el objeto de lograr una propuesta estructurada, que en su implementación piloto arroje resultados coherentes y alineados a los objetivos de la organización.

### *1.6.3 Técnicas de recolección de datos*

#### *1.6.3.1 Fuentes primarias*

A fin de obtener la información correcta para este proyecto de investigación serán utilizadas como fuentes primarias: encuestas y sondeos a clientes actuales de la empresa respecto a los niveles de satisfacción y percepción de la calidad del servicio al usuario.

#### *1.6.3.2 Fuentes secundarias*

Se utilizarán libros de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; repositorio y hemerotecas virtuales; artículos y publicaciones referentes a la calidad de servicio al cliente, marketing relacional y orientación al cliente como estrategia de gestión; documentos, prensa y otros.

#### *1.6.3.3 Procesamiento de datos*

El procesamiento de los datos, será realizado mediante la elaboración de cuadros y gráficas que permitan un análisis estructurado y coherente de los datos.

## **SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR**

En el presente capítulo, se estudia el medio en que se desenvuelve Claro, su competencia, la evolución de la industria en el país y sus factores externos, a fin de enmarcar este contexto y evidenciar el impacto que podría tener la mejora propuesta para la empresa objeto de este proyecto de investigación.

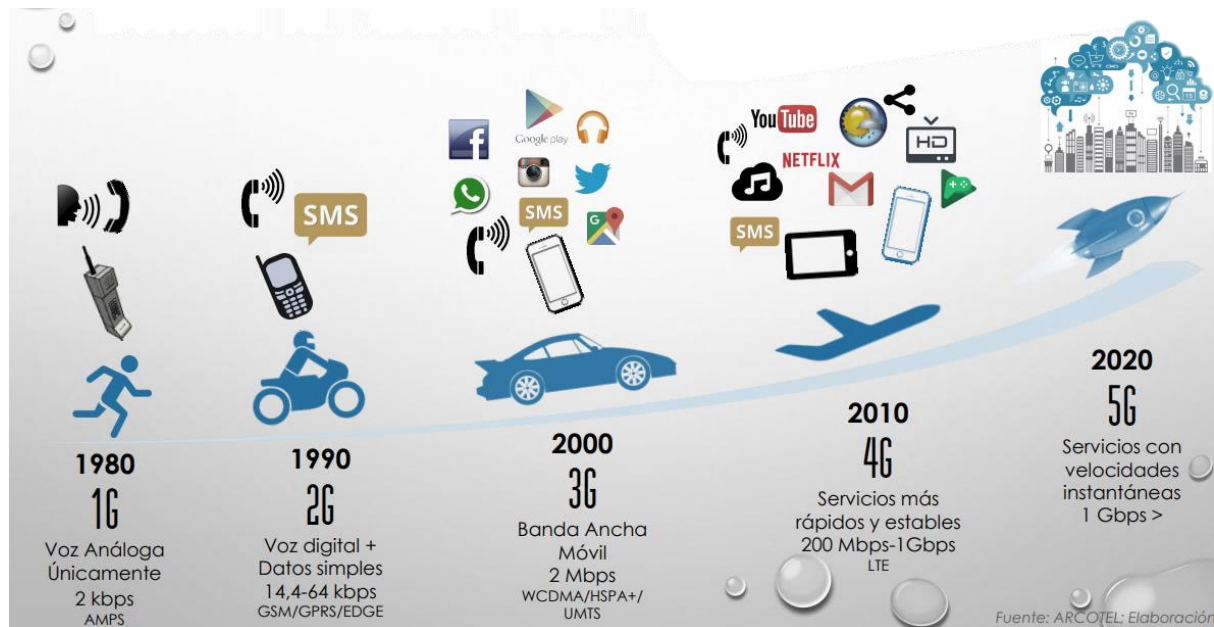
### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL EN ECUADOR**

En nuestro país, de acuerdo a la (Constituyente, 2008), las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico se consideran sectores estratégicos, por lo tanto, el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar estos sectores. Conforme a lo mencionado, en el Ecuador operan diferentes bandas de frecuencia asignadas a cada operadora de acuerdo a la tecnología del servicio que otorgan las cuales se detallan en el anexo 1.

En el año 1993, se calificó a la empresa CONECEL S.A. con su nombre comercial Porta, como concesionaria de la banda A, que según el plan nacional de frecuencias adoptado, corresponde a la primera banda para el servicio de telefonía celular, estableciendo el inicio de la primera generación celular en el país; el 2 de agosto de 1993 se legalizó la asignación de la banda de frecuencia para Porta y en diciembre del mismo año el presidente del Ecuador, Sixto Duran Ballén, realiza la primera llamada oficial desde las oficinas de la empresa en Guayaquil. A razón de destacar como la primera empresa operadora del servicio de telefonía móvil celular, Porta capta el mercado de los primeros usuarios quienes empezaron a evidenciar las ventajas de los servicios móviles (Usbeck, 2014).

La concesión para la prestación del servicio de telefonía móvil celular, en la banda B, fue otorgada a OTECEL S.A. y fue suscrita por el Superintendente de Telecomunicaciones, Ing. Adolfo Loza Argüello, en Noviembre de 1993. La empresa inició sus operaciones formalmente en enero de 1994 con la misma tecnología que su competencia. OTECEL S.A., se robusteció con la adquisición de su mayoría accionarial por Bellsouth a inicios de 1997,

esto significó la consolidación definitiva de la operadora en el mercado, logrando un crecimiento notable en abonados en el año 1997 (ARCOTEL, s. f.). De aquí en adelante inició la conocida evolución de las tecnologías del Servicio Móvil Avanzado que se resume en la siguiente figura:



**Figura 1 Evolución del Servicio Móvil Avanzado**

**Fuente:** (ARCOTEL, s. f.)

En 1990, Conecel S.A. y Otecel S.A. incorporan la tecnología 2G, e inician su paso a la segunda generación celular. El porcentaje de digitalización de la red para ese año fue de un 60%, lo que permitió la introducción de nuevos servicios como identificación del número llamante y el envío de mensajes cortos de texto SMS, además de una gran ventaja para los operadores como el aumento en la capacidad de los sistemas, y la transferencia de llamadas asistidas por los móviles, entre otras posibilidades (Usbeck, 2014). A fines del 2003, Conecel S.A. se incorpora como una empresa del grupo América Móvil, liderada por el inversionista mexicano Carlos Slim. América Móvil es una operadora de servicios de telecomunicaciones inalámbricas en Latinoamérica, con más de 30 millones de usuarios en 10 países, en ese año. El grupo está presente en Ecuador, México, Guatemala, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Puerto Rico y España, con la idea de acceder a mejor tecnología y mayor cobertura mundial (CLARO, s. f.).

Bellsouth implementa la tecnología 3G en el año 2002 y firma un acuerdo definitivo con Telefónica Movistar, filial de servicios inalámbricos de Telefónica S.A. empresa española con presencia en 24 países de los cuales se destacan siete países latinoamericanos (Brasil, México, Argentina, Perú, Chile, El Salvador y Guatemala). Con esta adquisición, Telefónica extiende su red de cobertura y suma clientes nuevos a su portafolio. La tercera operadora celular fue la Compañía de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA S.A, integrada en partes iguales por las dos operadoras de telefonía fija Andinatel S.A y Pacifictel S.A, el contrato de concesión se formalizó en el 2003, para operar la banda C, a partir del año 2004 las acciones de Pacifictel S.A se revierten totalmente a Andinatel S.A. de esta manera, era la única accionista de esta operadora de servicio móvil avanzado que trabajaba bajo el nombre de Alegro PCS (ARCOTEL, s. f.).

A finales de 2004, toda la red de Bellsouth en la región, comprada por Telefónica S.A pasa a llamarse comercialmente Movistar realizando una campaña de publicidad que fortalece su imagen empresarial. De forma paralela, Porta comenzó a proveer servicios con tecnología GSM misma que Movistar estaba introduciendo en la región e iba a llegar a Ecuador luego de unos meses. Entre el 2007 y el 2008 Movistar implementa el cambio de tecnología de manera paulatina en la región, instalando su red evolucionada de 2G a 3G y Conecel implementa también sus redes 3G y 3.5G a nivel regional otorgando a los usuarios mayor velocidad y mejor experiencia de uso, impulsando la digitalización en la sociedad ecuatoriana. Alegro PCS cuenta, a mediados del 2010, con menos del 5% de abonados de telefonía móvil en el Ecuador, por lo que CNT se fusiona con Alegro para comercializar servicios de internet, y telefonía móvil fija. (Usbeck, 2014). La Corporación Nacional de Telecomunicaciones y Alegro PCS han venido realizando innovaciones en sus tecnologías, a fin de igualar a sus competidores y aumentar su participación en el mercado (CNT, s. f.).

En la siguiente tabla se demuestra el crecimiento de usuarios en las tres operadoras entre el 2000 y el 2012, años que se pueden puntualizar como definitivos para el posicionamiento de las operadoras.

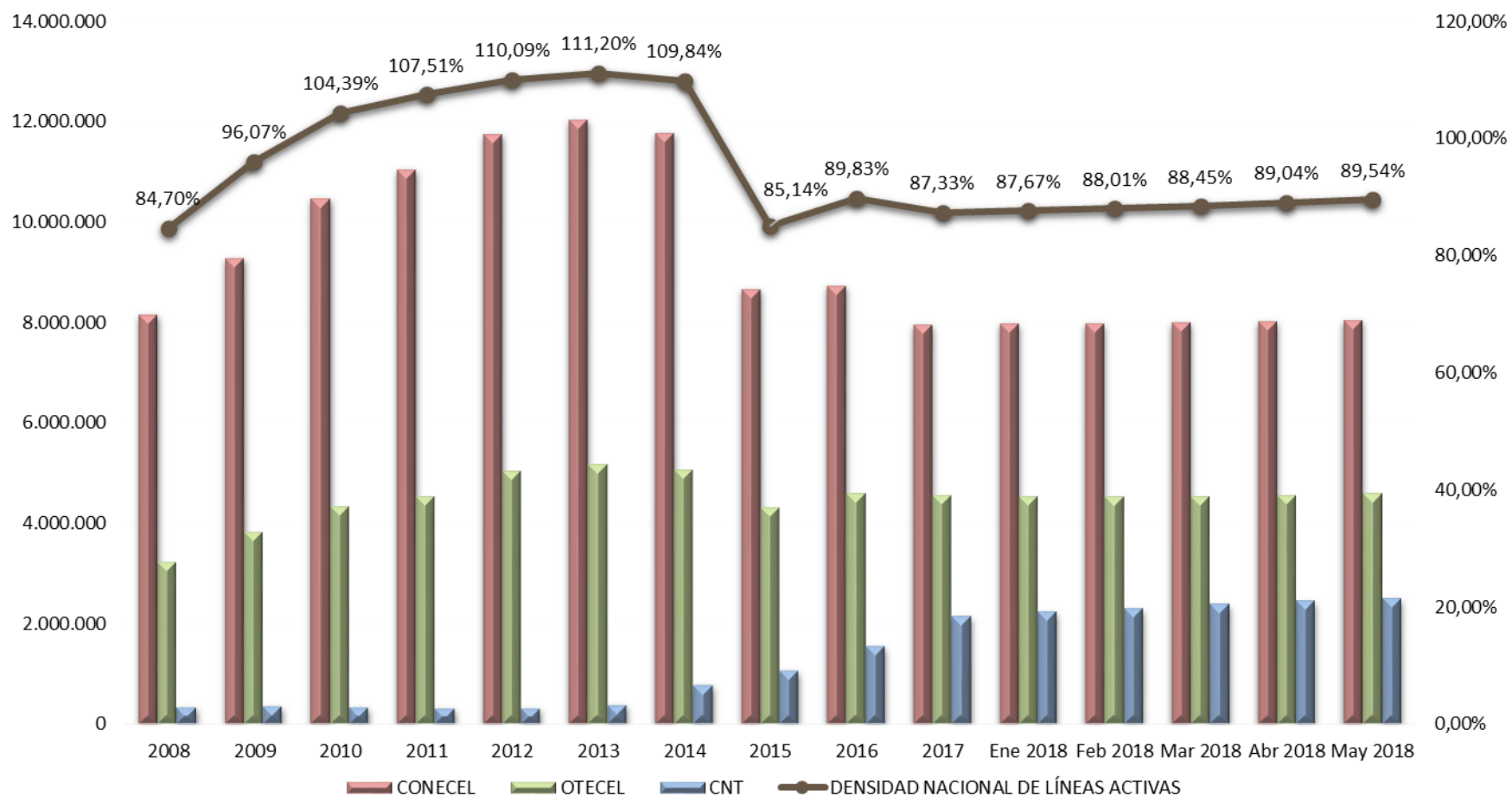
**Tabla 1: Resumen de telefonía móvil celular del 2000 al 2012  
(Número de líneas activas)**

Fecha	OTECCEL (usuarios)	CONECCEL (usuarios)	ALEGRO/CNT (usuarios)	TOTALES (usuarios)
DIC-2000	233.733	248.480	-	482.213
DIC-2001	375.170	483.982	-	859.152
DIC-2002	639.983	920.878	-	1.560.861
DIC-2003	861.342	1.533.015	-	2.394.357
DIC-2004	1.122.288	2.317.061	N/D	3.439.349
DIC-2005	1.931.630	4.088.350	N/D	6.019.980
DIC-2006	2.490	5.636.395	N/D	5.638.885
DIC-2007	2.582.436	6.907.911	N/D	9.490.347
DIC-2008	3.122.520	8.123.997	303.339	11.549.856
DIC-2009	3.721.761	9.268.814	325.608	13.316.183
DIC-2010	4.217.817	10.441.461	31.576	14.690.854
DIC-2011	4.477.473	11.022.574	263.165	15.763.212
ABR-2012	4.643.553	11.155.625	323.695	16.122.873

**Fuente:** (ARCOTEL, s. f.)

En el año 2013 se inician las negociaciones para la cuarta generación 4G LTE de los servicios celulares en Ecuador. CNT es la primera empresa ecuatoriana en proveer este servicio de banda ancha celular, con la tecnología 4G LTE. Los otros dos operadores (Conecel S.A y Otecel S.A.) lanzaron oficialmente el funcionamiento de esta tecnología casi 1 año después. Para mayo del 2018 la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones reporta en su sitio web, con información entregada por las operadoras, un crecimiento exponencial del servicio celular en el Ecuador (Usbeck, 2014).

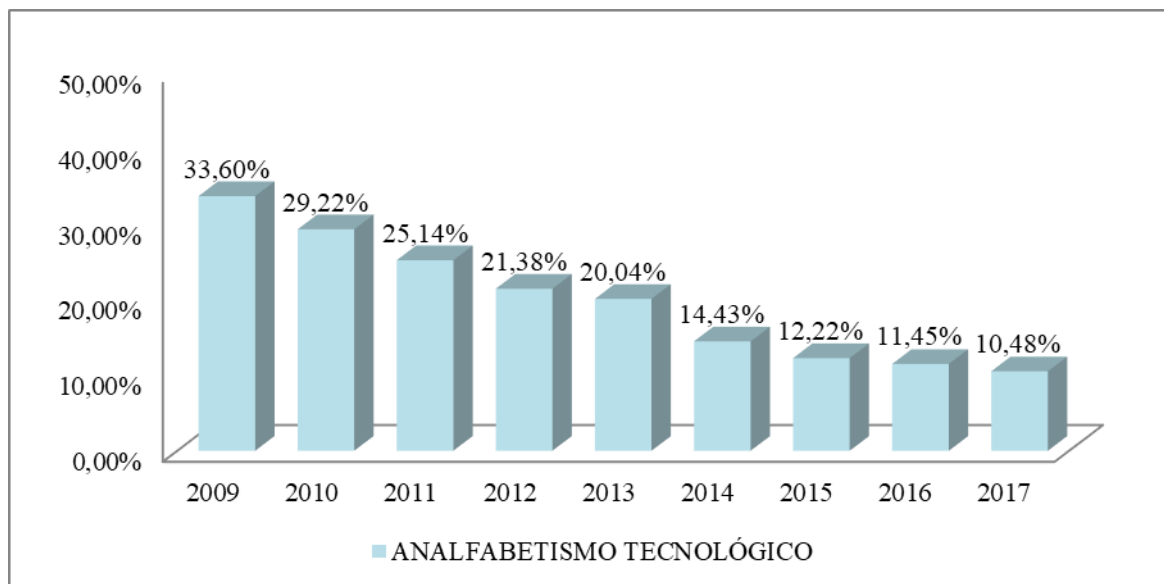
La siguiente figura describe la evolución de Líneas Activas por Prestador y Densidad total del servicio en el mercado ecuatoriano (ARCOTEL, s. f.).



**Figura 2 Evolución de Líneas Activas y Densidad**  
**Fuente: (ARCOTEL, s. f.)**

### 2.1.1 El impacto de las telecomunicaciones en la sociedad

La evolución digital tiende a la convergencia tanto en servicios como en infraestructura y tecnología para brindar al usuario la disponibilidad de servicios en todas partes: hogar, oficina, móvil personal, sitios públicos, etc. Esto se evidencia en el incremento de los indicadores de uso y acceso a la tecnología que se muestra en la siguiente figura:



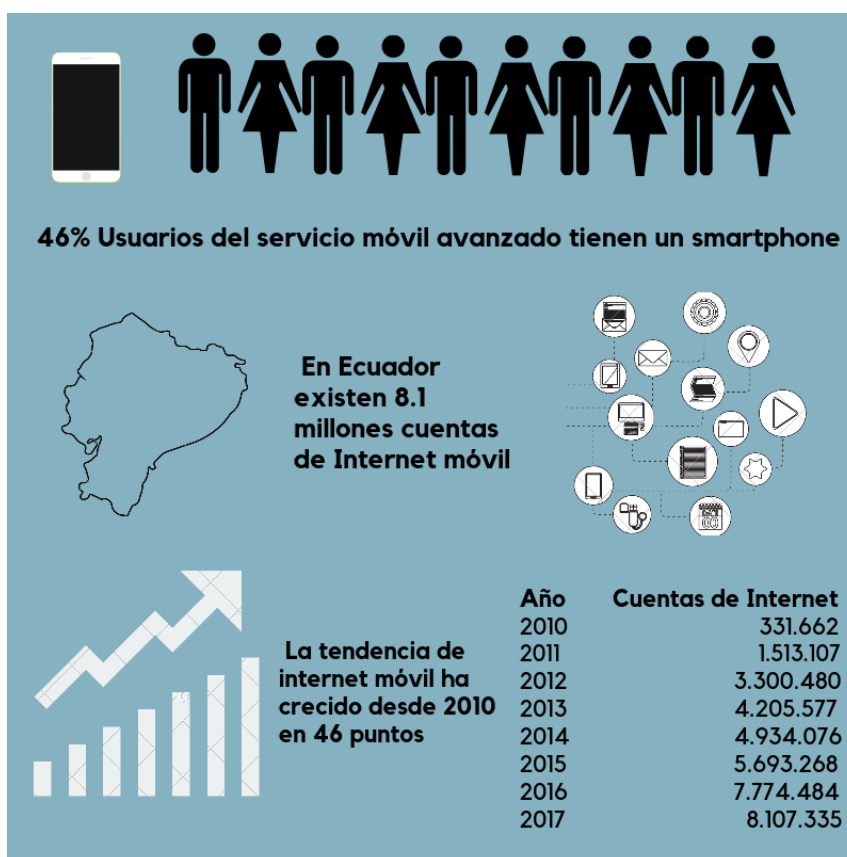
**Figura 3 Analfabetismo tecnológico**

**Fuente:** (MINTEL, s. f.-a)

Los datos representan el porcentaje de analfabetismo digital en la población de entre 15 a 49 años desde el año 2009 al 2017, demostrando que ha existido una importante disminución de las personas que no usan ni conocen las tecnologías de información y comunicación, ratificando que la sociedad ecuatoriana tiende a la transformación digital. Desde el inicio del servicio de telefonía celular en Ecuador, con la entrada oficial en el mercado de Porta y Bellsouth, los primeros teléfonos empezaron a verse cada vez con mayor frecuencia en las calles, centros comerciales, hogares y oficinas evidenciando una tendencia creciente a la digitalización del mundo de las comunicaciones en la sociedad. Además de la prestación de servicios de comunicación, las operadoras han otorgado beneficios a la sociedad como parte de su responsabilidad social.

### 2.1.2 Las telecomunicaciones y el internet

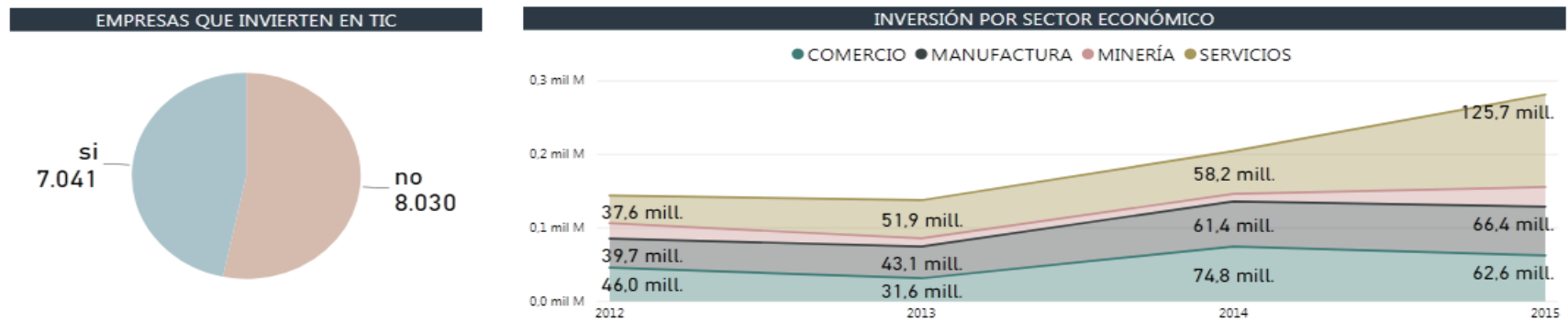
De acuerdo al análisis del (MINTEL, 2018). El sector de las telecomunicaciones ha sido uno de los más dinámicos de la economía ecuatoriana de la última década. Con un crecimiento explosivo desde su inicio, asimiló la crisis de 1999 mejor que la mayoría de sectores y luego, a partir de la dolarización de la economía, ha mantenido en promedio tasas de crecimiento significativas. Veinte años después, la telefonía móvil, Internet, la televisión y las aplicaciones de entretenimiento así como la incursión del IOT (Internet of Things), han tenido en la apertura un campo muy propicio para su desarrollo. El panorama general del sector de las telecomunicaciones es muy alentador, como lo demuestra la siguiente figura, la sociedad ecuatoriana ha tenido un crecimiento elevado respecto al acceso a internet móvil.



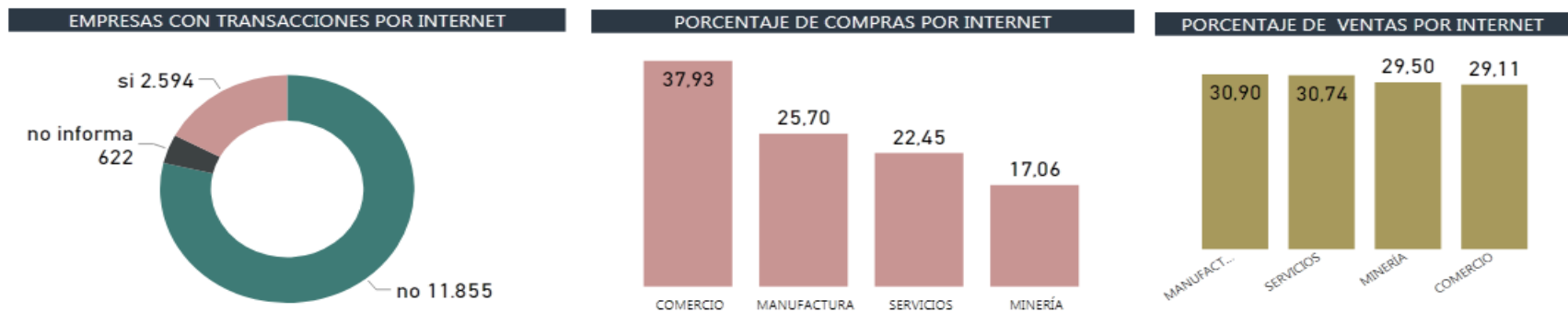
**Figura 4** Crecimiento en el acceso a internet móvil  
Fuente: Adaptado de la infografía (ARCOTEL, s. f.)

Respecto al impacto que tienen las TICs, en el comportamiento de los clientes, sus tendencias de consumo y la manera como las empresas han venido adaptándose se presenta la siguiente figura, demostrando que cada día las empresas piensan en invertir más en TICs para lograr su competitividad y perdurabilidad:

### TIC EN EMPRESAS / INVERSIÓN EN TIC



### COMPRAS Y VENTAS POR INTERNET



**Figura 5** Uso de las TICs en las empresas de Ecuador  
**Fuente:** (MINTEL, s. f.-b)

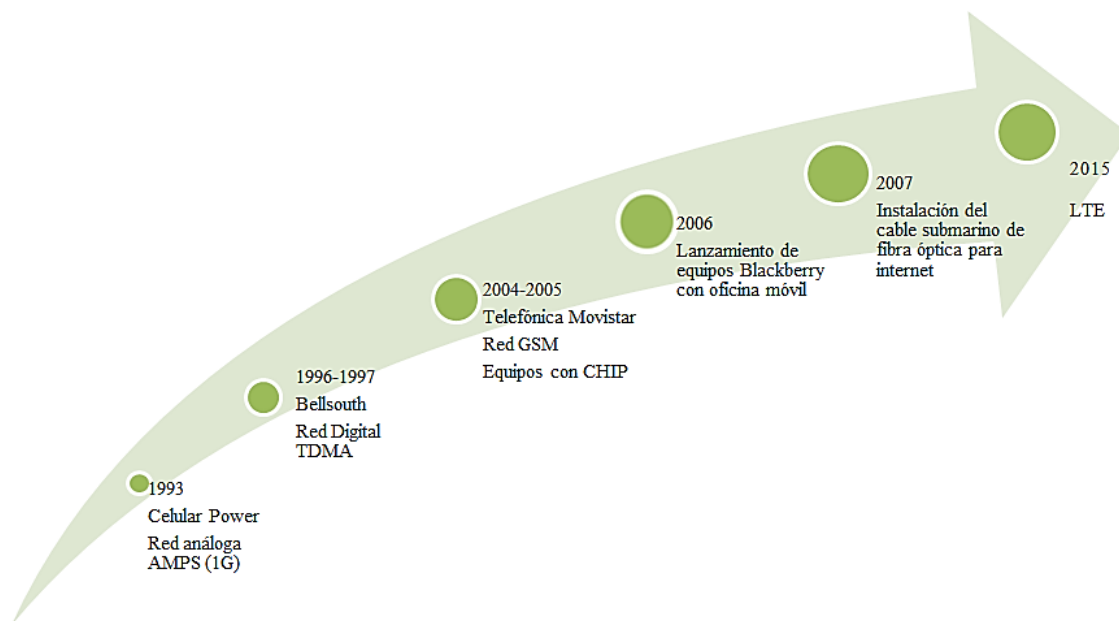
## 2.2 PRINCIPALES EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR

En Ecuador trabajan 3 operadoras celulares mismas que han publicado en sus portales institucionales su historia, evolución y participación en el mercado ecuatoriano. Éstas son:

### 2.2.1 Otecel-Telefónica Movistar:

Actualmente es subsidiaria de Grupo Telefónica con presencia en 24 países, un promedio de 130.000 colaboradores y más de 320.3 millones de clientes hasta septiembre 2017 a nivel general. Movistar Ecuador es la segunda mayor operadora de telefonía móvil del país con más de 4,5 millones de líneas activas y cerca de 70 puntos de atención al cliente (MOVISTAR, s. f.).

A continuación un resumen de la historia de la operadora en el Ecuador:



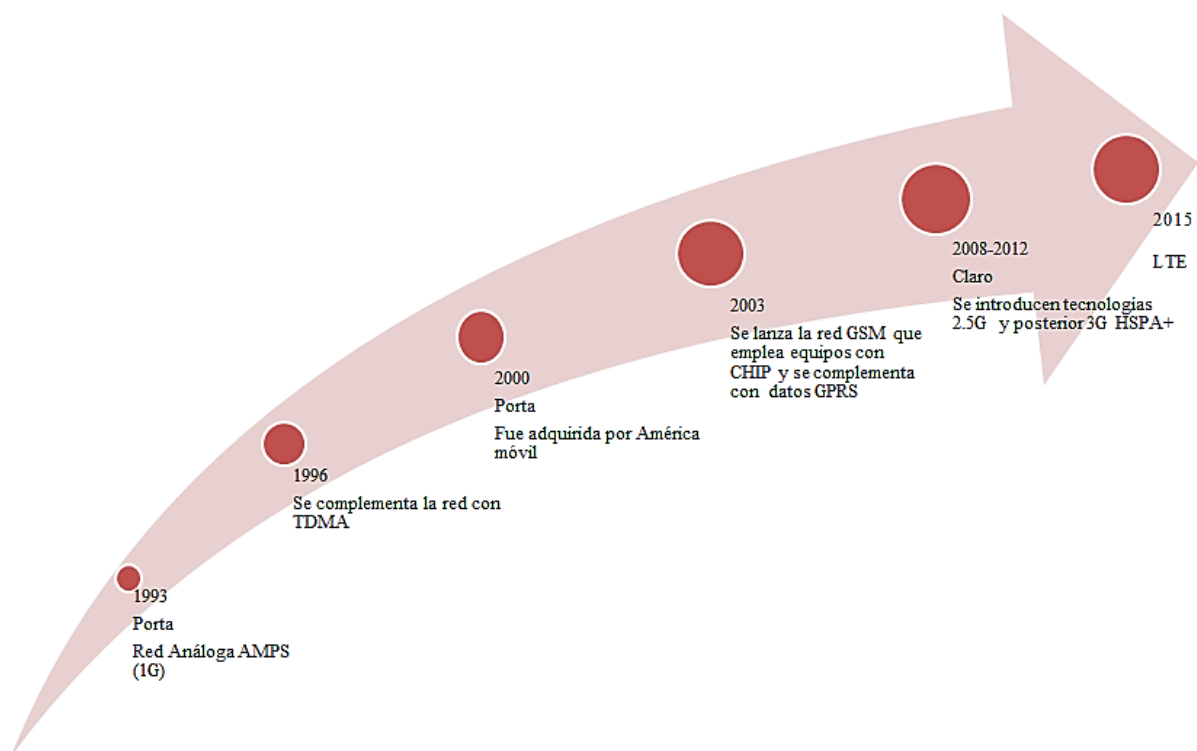
**Figura 6 Historia Otecel S.A**

**Fuente: (MOVISTAR, s. f.)**

### 2.2.2 Conecel-Claro

Es una subsidiaria de América Móvil, el proveedor líder de servicios de telecomunicaciones en América Latina con operaciones en 18 países del continente americano, 7 países de Europa, más de 289 millones de clientes celulares, alrededor de 34 millones de líneas fijas, 22.5 millones de accesos banda ancha y 21 millones de suscripciones de televisión. Claro Ecuador es la operadora líder en el mercado ecuatoriano con más de 8 millones de líneas activas y más de 80 centros de atención a clientes (CLARO, s. f.).

A continuación un resumen de la historia de la operadora en el Ecuador:

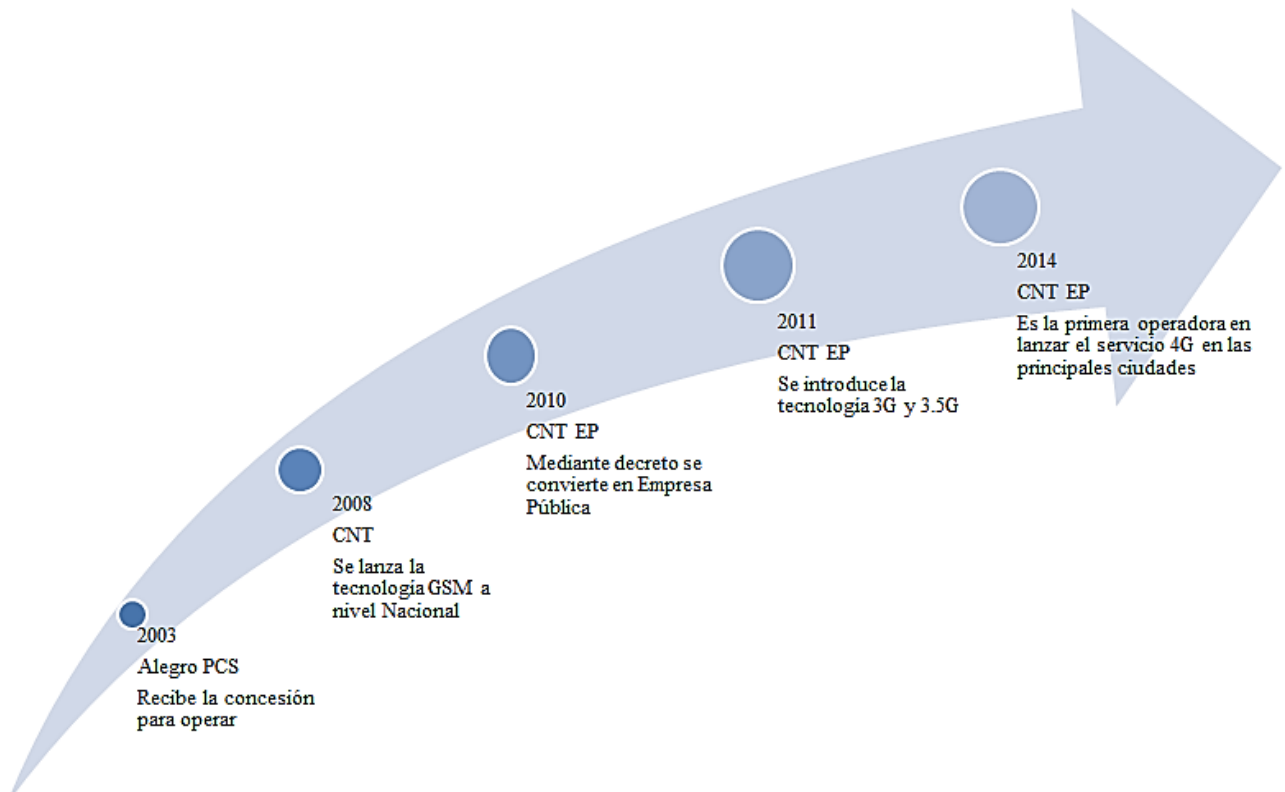


**Figura 7 Historia Conecel S.A**  
**Fuente: (CLARO, s. f.)**

### 2.2.3 Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT

Es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador creada en el año 2008 que nace de la fusión de Andinatel S.A y Pacifictel S.A a fin de unir tanto los servicios móviles y fijos y realizar planes de expansión para captar más clientes. En Enero 2010 CNT pasó a formar parte de las entidades públicas denominándose CNT EP Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT, s. f.).

A continuación un resumen de la historia de la operadora en el Ecuador:

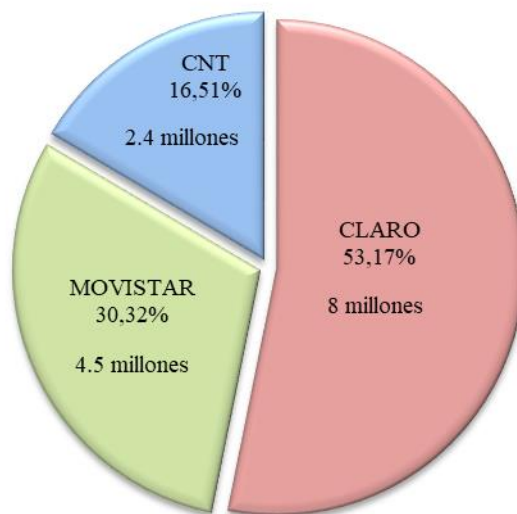


**Figura 8 Historia CNT EP**  
**Fuente: (CNT, s. f.)**

### 2.3 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE CLARO ECUADOR

Claro tiene la visión de impulsar el desarrollo mediante la conectividad, buscando crear un servicio universal, convencidos de la importancia de reducir la brecha digital con la finalidad de mejorar la calidad de vida los ecuatorianos y acercar cada día más a las personas. A través de la red, el 96% del territorio ecuatoriano poblado tiene acceso al servicio móvil con productos y servicios de la más avanzada tecnología. Claro es una de las más grandes generadoras de empleo en el país con más de 2.600 empleos directos y 350.000 indirectos; además cuenta con más de 5.500 puntos de venta y más de 80 Centros de Atención a Clientes (CLARO, s. f.).

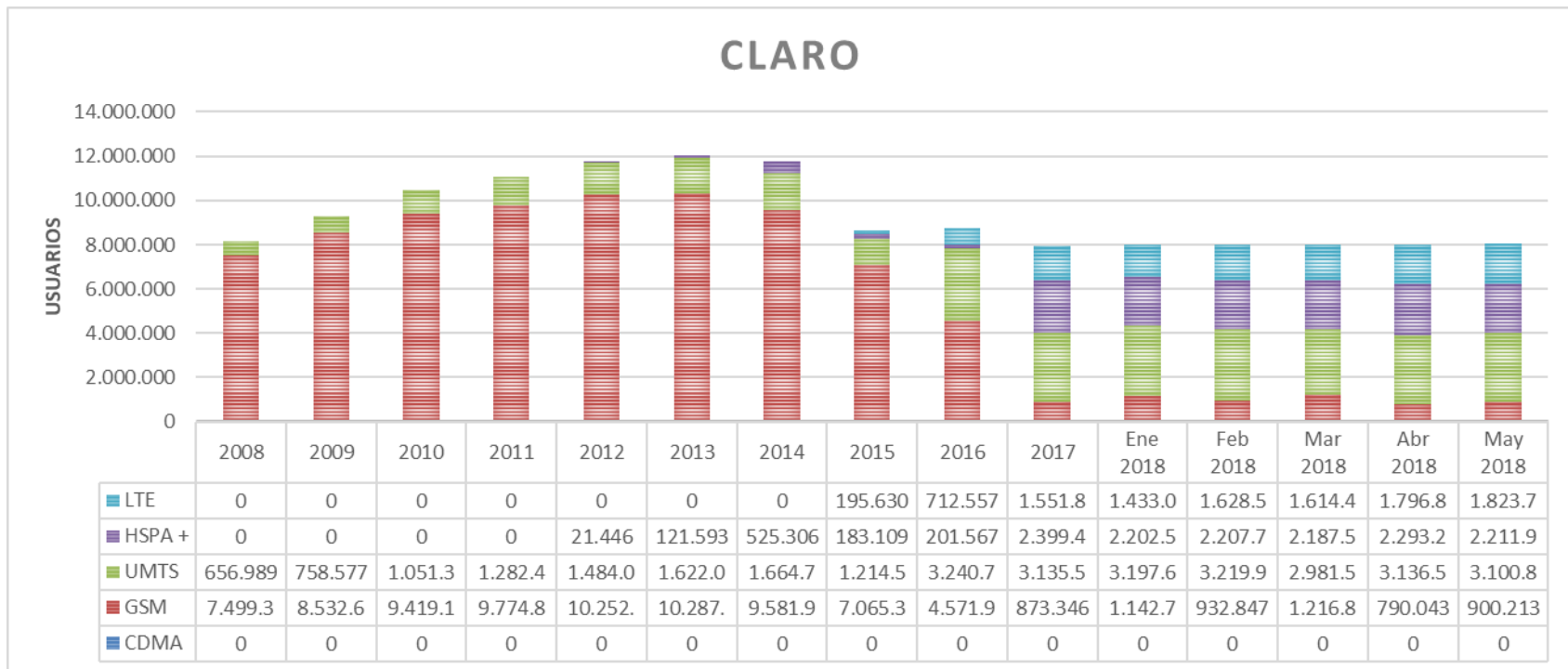
Respecto a su competencia y participación de mercado, existen al corte de Mayo 2018, 15´114.497 de líneas activas en Ecuador de las cuales el 53.17% corresponden a Claro y la diferencia se encuentra distribuida entre sus competidores directos de acuerdo al siguiente cuadro (ARCOTEL, s. f.).



**Figura 9 Participación de Mercado Operadoras Celulares**  
Fuente: (ARCOTEL, s. f.)

### 2.3.1 Evolución de la tecnología móvil

Claro Ofrece telefonía móvil con tecnología 4G LTE en las principales áreas urbanas del país y también con tecnologías GSM y 3G en la mayor parte de la población. Estas tecnologías tienden a la innovación y desarrollo de nuevas velocidades y funcionalidades que permitirán la interacción de una sociedad sin brechas digitales con servicios disruptivos y facilidades de acceso. A continuación se presenta un evolutivo de las tecnologías móviles en la operadora con el número de usuarios de cada una:



**Figura 10 Evolución de Tecnología Claro**  
**Fuente: (ARCOTEL, s. f.)**

### *2.3.2 Visión*

Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar su liderazgo en la industria de las telecomunicaciones (CLARO, s. f.).

### *2.3.3 Misión*

Lograr que la población de cada uno de los países en donde presta servicio tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas (CLARO, s. f.).

### *2.3.4 Valores*

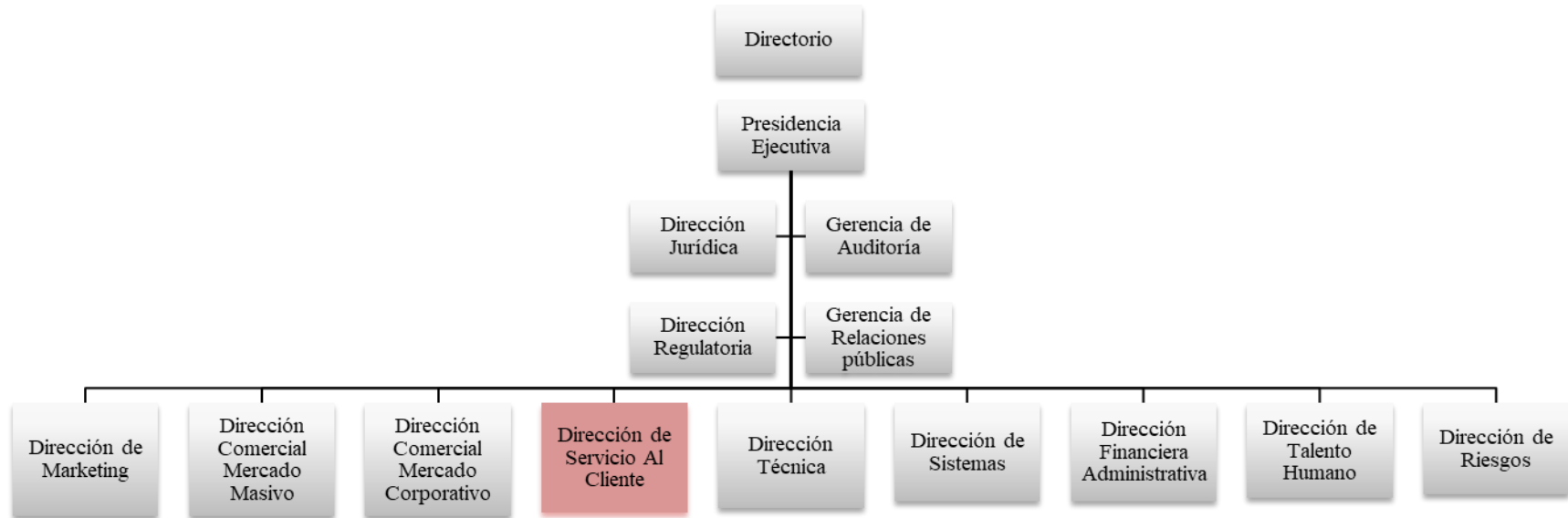
Los valores y principios de conducta empresarial son las cualidades que distinguen y orientan a toda la organización, se han convertido en su característica competitiva y sus pilares fundamentales de la cultura corporativa; estos valores son: honestidad, desarrollo humano, creatividad empresarial, productividad, respeto, optimismo, legalidad, austeridad, responsabilidad social (CLARO, s. f.).

### *2.3.5 Política de Calidad*

Con la finalidad de ofrecer a los clientes internos y externos estándares altos de servicio y satisfacción permanente de sus necesidades, Claro establece como compromisos orientados a garantizar el Sistema de Gestión de Calidad, los siguientes lineamientos enmarcados en un modelo de calidad mundial y Normas Internacionales ISO: Ofrecer servicios de comunicación, información y entretenimiento que satisfagan las necesidades de la población; contar con un equipo humano competente y comprometido con la innovación y el mejoramiento continuo; brindar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes en oportunidad y calidad; establecer la identificación y comprensión de las necesidades de los clientes como un generador de mejora continua de los productos y servicios (CLARO, s. f.).

### 2.3.6 Organigrama general

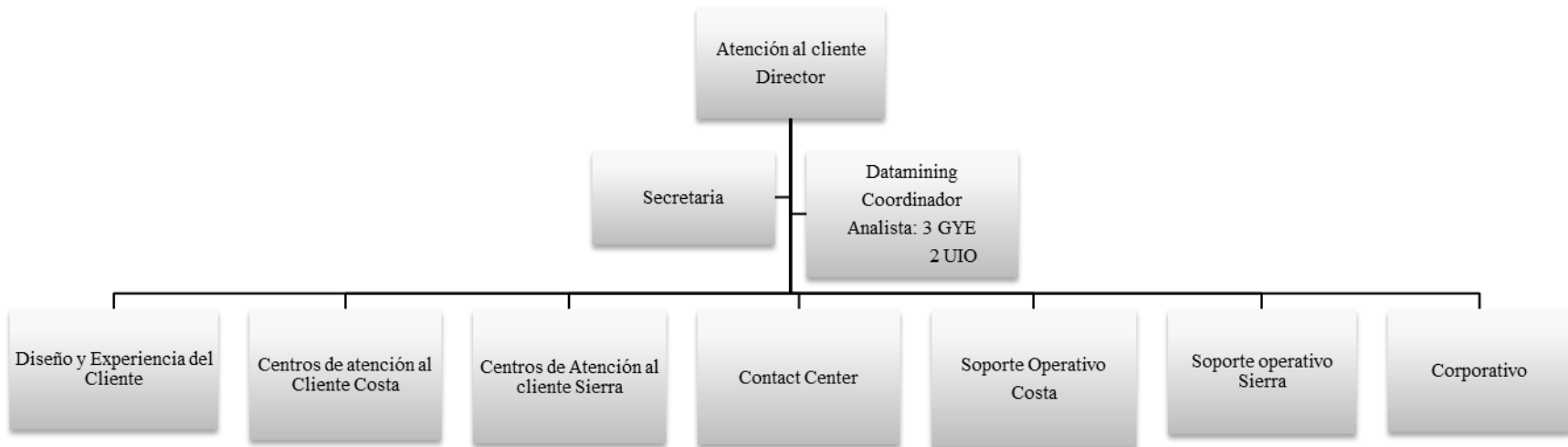
A continuación se presenta la estructura general de la empresa y se resalta el área en la que se llevará a cabo la propuesta de implementación piloto objeto de este trabajo de investigación.



**Figura 11 Organigrama general Claro Ecuador**  
**Fuente: (CLARO, s. f.)**

### 2.3.7 Organigrama actual de la Dirección de Servicio al Cliente

Claro tiene una filosofía de servicio que consiste en tratar a sus clientes en todos los canales de atención como huéspedes, acogiéndolos de manera amable y atendiendo sus necesidades para que vivan una experiencia memorable y muy satisfactoria. A continuación, la estructura principal del área encargada de brindar servicio al cliente en la que se llevará a cabo la propuesta de implementación piloto objeto de este trabajo de investigación.



**Figura 12 Organigrama de la Dirección de Experiencia del Cliente**  
**Fuente: (CLARO, s. f.)**

### 2.3.8 Situación actual del área de servicio al cliente

#### 2.3.8.1 Proceso de atención al cliente

##### Glosario

**Kiosko:** Módulo de autoservicio

**ATM:** Módulo de pago y compra en efectivo

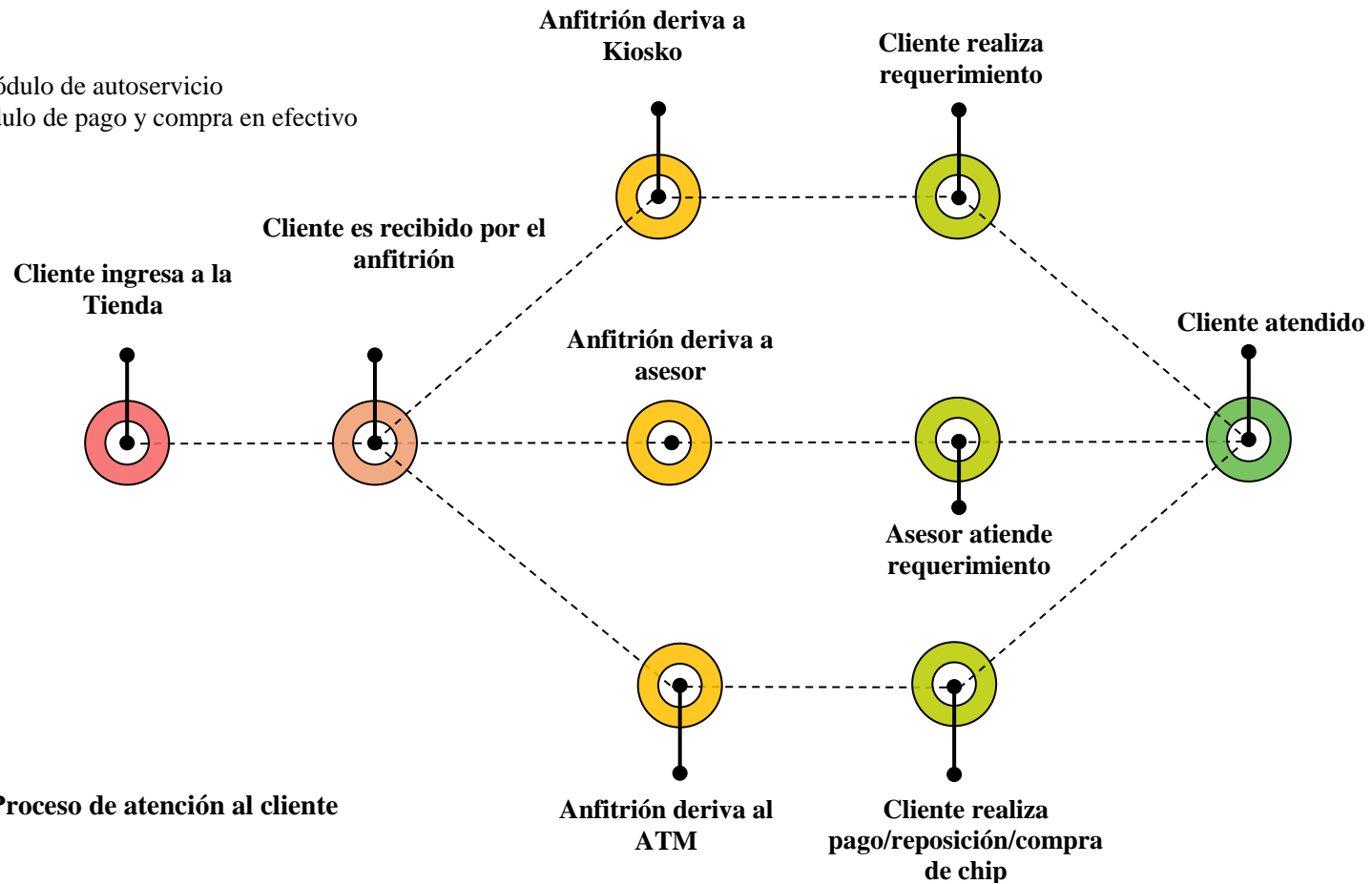
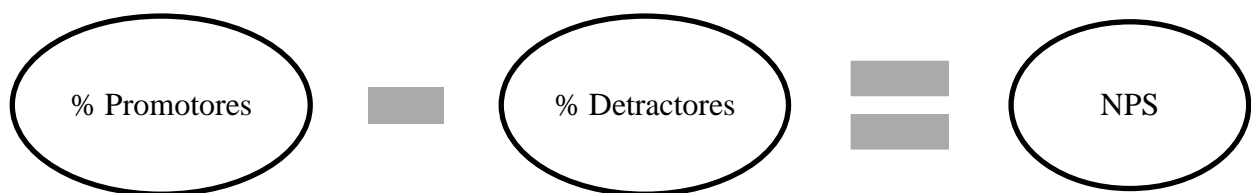


Figura 13 Proceso de atención al cliente

Actualmente la empresa cuenta con setenta y siete puntos de atención al cliente en todo el país distribuidos en 43 centros de atención al cliente en la región costa y 34 en la región sierra, a la vez están divididos en 3 zonas geográficas por cada región. En promedio, cada centro de atención atiende cuatro mil clientes al mes, cuenta con 7 asesores de servicio, un jefe o supervisor dependiendo su dimensión y un jefe por cada zona geográfica. En el área de servicio al cliente se mide los niveles de satisfacción y sus puntos de mejora conforme los siguientes indicadores:

### 2.3.8.2 Net Promoter Score

Esta encuesta de satisfacción se basa en la perspectiva fundamental que tienen los clientes de la compañía y se dividen en tres categorías: a) Los promotores son entusiastas leales que siguen comprando a una empresa e incitan a sus amigos a hacer lo mismo; b) Los pasivos están satisfechos, pero los clientes poco entusiastas pueden ser fácilmente seducidos por la competencia; c) Los detractores son clientes infelices atrapados en una mala relación (Reichheld, 2006). Estos tres grupos se determinan al hacer a los clientes la siguiente pregunta: "¿Qué tan probable es que recomiende el servicio a un amigo o colega?" Con una escala de 11 puntos, los promotores obtienen un puntaje de 9 o 10; los pasivos puntúan 7 u 8, y los detractores puntúan 0–6. El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores:  $NPS = P - D$  (Needs, 2017).



**Figura 14 Cálculo de NPS**

Con los puntajes obtenidos, se realiza un análisis de los resultados críticos así como una comparación de los puntajes de región a región, zona a zona y asesor a asesor, a fin de descubrir las causas fundamentales de las diferencias y compartir las mejores prácticas de los grupos de mayor puntuación (Reichheld, 2006). Para determinar la causa principal de inconformidad en los clientes se ha realizado la encuesta NPS en todos los centros de atención de Quito durante un mes con un total de encuestas aproximadas de cuatro mil setecientos cincuenta y cuatro usuarios; el tamaño de esta muestra ha sido considerado tomando en cuenta que al mes, en los setenta y siete centros de atención al cliente, se atiende un promedio de trescientos ochenta mil personas, por tanto, la muestra debe ser mínimo trescientas ochenta y cuatro personas. Los resultados hallados son los siguientes:

<b>NPS ASESOR</b>	<b>ZONAS</b>	<b>DETRACTORES (usuarios)</b>	<b>PASIVOS (usuarios)</b>	<b>PROMOTORES (usuarios)</b>	<b>TOTAL (usuarios)</b>
<b>R1</b>	<b>ZONA 1</b>	449	275	800	1524
	<b>ZONA 2</b>	570	374	1063	2007
	<b>ZONA 3</b>	379	230	614	1223
<b>TOTAL R1</b>		1398	879	2477	4754

<b>NPS ASESOR</b>	<b>ZONAS</b>	<b>DETRACTORES (% de usuarios)</b>	<b>PASIVOS (% de usuarios)</b>	<b>PROMOTORES (% de usuarios)</b>	<b>NPS</b>
<b>R1</b>	<b>ZONA 1</b>	29,46%	18,04%	52,49%	23,03%
	<b>ZONA 2</b>	28,40%	18,63%	52,96%	24,56%
	<b>ZONA 3</b>	30,99%	18,81%	50,20%	19,22%
<b>TOTAL R1</b>		29,41%	18,49%	52,10%	22,70%

**Tabla 2 NPS por zona**

En la tabla anterior, se evidencia el número de detractores, pasivos y promotores de cada una de las zonas geográficas de los centros de atención al cliente ubicados en la ciudad de Quito, en resumen, existe un 29.41% de usuarios que fueron atendidos en el mes de septiembre 2018 que se sienten inconformes con el servicio al cliente por alguna razón y no recomendarían el servicio de la empresa a otras personas; a fin de comprender cuál es el factor que influye más en la respuesta de los usuarios se ha analizado las razones de los detractores y se han dividido en 3 categorías: a) mala atención: que hace referencia a la falta de empatía o buen trato por parte del asesor de servicios; b) tiempo de espera: que hace referencia al tiempo que el cliente ha tenido que esperar para tomar el turno, para ser llamado a un módulo de atención y para resolver su queja o requerimiento y c) otros: que corresponde a otras causas que han provocado inconformidades. En el siguiente cuadro se evidencian los resultados:

<b>DETRACTORES</b>	<b>ZONAS</b>	<b>MALA ATENCION</b>	<b>TIEMPO DE SOLUCION / ESPERA</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>R1</b>	<b>ZONA 1</b>	127	249	73	449
	<b>ZONA 2</b>	220	286	64	570
	<b>ZONA 3</b>	137	183	59	379
<b>TOTAL R1</b>		484	718	196	1398

**Tabla 3 Motivos de los detractores**

De acuerdo a los resultados arrojados, el causal principal que motiva a un usuario a convertirse en detractor es el tiempo de solución y espera que ha tenido que experimentar durante su visita a un centro de atención al cliente. Para comprender más a fondo los tiempos antes mencionados, también se ha realizado una medición de estos tiempos en los centros de atención de Quito durante el mes de septiembre:

### *2.3.8.3 Tiempo de espera*

Este aspecto consiste en medir el tiempo que el cliente tarda desde que toma un turno hasta que es llamado a un módulo de atención, el tiempo establecido como estándar es de diez minutos:

Tiempo de Espera Móvil CAC'S QUITO	sep-18 (minutos)
CAC 1	0:13:16
CAC 2	0:21:10
CAC 3	0:16:50
CAC 4	0:14:34
CAC 5	0:13:19
CAC 6	0:15:07
CAC 7	0:17:21
CAC 8	0:13:24
CAC 9	0:19:49
CAC 10	0:15:57
CAC 11	0:12:59
CAC 12	0:13:06
CAC 13	0:15:44
CAC 14	0:16:16
	0:15:44

**Tabla 4 Tiempos de espera por centro de atención**

Como se evidencia en la tabla anterior, el tiempo de espera promedio es de quince minutos lo cual implica que el cliente espera este tiempo aproximado desde que toma el turno hasta que es llamado a ser atendido en un módulo de servicio. El tiempo estándar establecido es de diez minutos, por lo tanto, no se cumple en la actualidad causando que los clientes sean atendidos en más tiempo del previsto con largas esperas y molestia en los usuarios.

*2.3.8.4 Tiempo de atención posventa:*

Hace referencia al tiempo que el asesor de servicio tarda en realizar al cliente un requerimiento posventa como cambio de plan, cambio de forma de pago, revisión de factura, traspaso de propietario, renovación de equipo, cambio de número, solicitud de detalles de llamadas, etc. El tiempo estándar es de diez minutos:

Tiempo de Atención Postventa	sep- 2018 (minutos)
CAC 1	0:13:19
CAC 2	0:13:29
CAC 3	0:14:39
CAC 4	0:12:35
CAC 5	0:13:52
CAC 6	0:14:14

CAC 7	0:12:07
CAC 8	0:12:02
CAC 9	0:14:52
CAC 10	0:13:25
CAC 11	0:14:13
CAC 12	0:11:43
CAC 13	0:11:27
CAC 14	0:12:08
R1	0:13:15

**Tabla 5 Tiempos de atención posventa**

*2.3.8.5 Tiempo de atención venta:*

Hace referencia al tiempo que un asesor tarda para realizar una negociación y venta de un producto o servicio, el tiempo estándar es de veinte minutos:

Tiempo de Atención Venta	sep-18 (minutos)
CAC 1	0:21:04
CAC 2	0:32:44
CAC 3	0:38:36
CAC 4	0:32:05
CAC 5	0:36:26
CAC 6	0:30:10
CAC 7	0:30:58
CAC 8	0:24:56
CAC 9	0:26:29
CAC 10	0:26:08
CAC 11	0:29:06
CAC 12	0:24:34
CAC 13	0:26:59
CAC 14	0:22:44
R1	0:29:04

**Tabla 6 Tiempos de atención en venta por centro de atención**

De las mediciones obtenidas, se evidencia que el tiempo promedio en venta es de veinte y nueve minutos lo cual implica que tampoco se cumple el tiempo establecido que es de veinte minutos contribuyendo a que los tiempos de espera de los clientes sean elevados.

### 2.3.8.6 Tiempo de atención retención:

Hace referencia al tiempo que tarda el asesor en hacer una gestión de retención a un cliente que se ha acercado para inactivar algún servicio, el tiempo estándar es de diez minutos, los resultados son los siguientes:

Tiempo de Atención Retención	sep-18 (minutos)
CAC 1	0:13:03
CAC 2	0:12:28
CAC 3	0:17:56
CAC 4	0:15:28
CAC 5	0:15:18
CAC 6	0:15:19
CAC 7	0:15:28
CAC 8	0:13:42
CAC 9	0:16:40
CAC 10	0:14:56
CAC 11	0:16:25
CAC 12	0:08:46
CAC 13	0:12:04
CAC 14	0:13:45
R1	0:12:56

**Tabla 7 Tiempos de atención en retención por centro de atención**

Conforme a los resultados obtenidos, el tiempo promedio fue de doce minutos, es decir dos minutos por encima del estándar.

Con esta medición de tiempos, se puede determinar que en general, el visitar un punto de atención toma cierto tiempo, por este motivo, la empresa se encuentra trabajando cada día en mejorar la experiencia del cliente y gran parte de esa mejora tiene que ver con la optimización de tiempos de atención, mejora de procesos internos, canales de atención virtual, y canales especializados como el propuesto en este proyecto de investigación. Es importante considerar que la totalidad de clientes con los que cuenta la empresa, se estima que por lo menos el 7%

cumple con un perfil influyente, mediático o de alta facturación y en la actualidad no existe un canal exclusivo para este perfil de usuarios.

### *2.3.9 Productos de Claro Ecuador*

Claro ofrece soluciones tecnológicas para personas naturales y empresas con la mejor tecnología. El portafolio completo de productos disponibles se detalla en el Anexo 3. En este punto se detallarán únicamente los servicios que consume nuestro grupo de enfoque (CLARO, s. f.).

#### Telefonía Móvil

Después de la modalidad prepago que se maneja con recargas de acuerdo al consumo del usuario, la modalidad postpago es la más utilizada, pues brinda a través de diversos planes, soluciones de comunicación en diferentes paquetes con diferentes tarifas acoplándose a la necesidad de cada cliente y permitiendo a través de un equipo móvil acceder a servicios de voz, internet, SMS y entretenimiento, brindando beneficios tales como: flexibilidad seleccionando planes de voz y datos acorde a sus necesidades; llamadas ilimitadas a todas las operadoras fijas y móviles del país, llamadas de larga distancia internacional, paquetes de datos que permiten el uso de aplicaciones y navegación en páginas web.

#### Claro Internet of Things (IOT)

Smartwatch: permite conocer la ubicación de un niño o adulto mayor configurando zonas seguras y notificaciones en casos de alerta. Otorga beneficios como: envío y recepción de llamadas y notas de voz; app de reloj para monitoreo desde un móvil en el terminal; libreta de direcciones; números de emergencia; ubicación actualizada cada 3 minutos aproximadamente con un rango de 40 /50mts de precisión.

## ENFOQUE AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN

### 3.1 EL CLIENTE COMO EJE CENTRAL

Una empresa, no puede existir sin sus clientes, de ahí que el enfoque de marketing se ha convertido en un factor trascendental en la filosofía de cualquier empresa; el cliente es, por tanto, el punto de partida de la estrategia de servicio a fin de mantener los clientes actuales y atraer clientes potenciales fomentando la creación de un vínculo cliente-empresa que logre una verdadera lealtad (Berry, Bennett, & Brown, 1992). Las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad. Al entender las razones por las que cada grupo compra los productos o servicios de una empresa, es posible crear un enfoque de comunicación más directo y objetivo para cada segmento (Kotler, P., & Keller, 2009a). Sin embargo, la segmentación basada exclusivamente en lo que los clientes quieren no es suficiente para que una compañía maximice el rendimiento sobre sus inversiones en el marketing. A medida que la economía de servicio se torna más importante, los clientes se vuelven cada vez más “custom-actors” (clientes actores), los clientes participan de forma activa en la entrega de productos y servicios y en ocasiones diseñan el producto ellos mismos, contribuyendo activamente en la construcción de la relación cliente-empresa y reafirmando su libertad de elección. En pocas palabras, el “custom-actor” tiene el control y su lealtad está formada por su satisfacción, pues no se basa sólo en lo que la empresa le ofrece sino también en lo que construye él mismo y debe ser constantemente seducido; con esto, se ha acabado la distinción entre estrategias de conquista y de fidelización pues la lealtad que se busca es un constante proceso de seducción (Philip Kotler et al., 2010).

### 3.2 OBJETIVOS DEL ENFOQUE AL CLIENTE

Cuando una empresa aplica de forma correcta el concepto de relación con el cliente logra que la imagen comercial potencie en ellos una actitud continua como consumidor pues el cliente encuentra lo que necesita y se siente atraído por la empresa. Las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente (Burnett, 1997). Las empresas actuales enfrentan un incremento en las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y satisfacción. Esta demanda refleja la capacidad de compra de los individuos y su preferencia para adquirir bienes y servicios que además de satisfacer sus necesidades, crean en ellos la experiencia de sentirse como parte de la empresa (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015). Los objetivos del enfoque hacia el cliente son: a) alcanzar un cambio de cultura por parte de directivos y empleados para que sus actividades se orienten a darle más valor al cliente; b) transformar de clientes satisfechos en clientes entusiasmados al segmento de clientes enfoque de este proyecto de investigación: La empresa desarrolla una interacción con el cliente, este último forma parte del proceso de elaboración del producto/servicio; c) lograr la lealtad del segmento de clientes considerados especiales asegurando su facturación y permanencia.

Existe cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas (Mendoza Aquino, 2009)

### 3.3 CUSTOMER EXPERIENCE, EL IMPACTO DE LA PERCEPCION DEL SERVICIO

Todas las actividades del giro del negocio de la empresa contienen un elemento de servicio, por ende, si llegase a haber una falla en alguno de los procesos, esto se verá reflejado inmediatamente en la insatisfacción o pérdida del cliente (Azevedo, et al., 2010). Estudios han demostrado que para crear una conciencia de calidad, se requiere de una capacitación constante en donde se logre día a día sensibilizar a todos los miembros de la organización a

través de los resultados, de esta manera, la calidad dependerá del esfuerzo de colaboración de cada una de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente; y quien definirá si realmente se logró la calidad, será el cliente (Cornejo, 1996).

Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas les brindan y compran de acuerdo a tales expectativas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y cuentan a otros sus buenas expectativas; los clientes insatisfechos con frecuencia recurren a los competidores y desacreditan el producto ante los demás. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor (Philip Kotler, Armstrong, & Amador Araújo, 2017). Las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las aplicaciones de los teléfonos móviles hasta el enorme crecimiento del social media, han dado poder a los consumidores convirtiendo el marketing en un proceso bidireccional. Hoy la cuestión no es solamente la manera en la que la empresa influye en los consumidores sino también como ellos influyen en la empresa y de qué manera influyen en los demás.

Una vez que la compañía entiende claramente a sus competidores y al mercado, debe elegir a qué clientes atenderá y cómo les proporcionará valor, este proyecto de investigación centra su estrategia en el segmento de clientes que por la naturaleza de sus funciones son considerados de alto impacto político y mediático, como funcionarios de gobierno, líderes de opinión, artistas, deportistas, etc. En función de este público objetivo se plantea como propuesta de valor un servicio de calidad, con la mejor cobertura, personalizado y ágil las 24 horas, los 365 días en cualquier lugar, así se enmarca en un concepto de marketing relacional que inicia con un mercado bien definido, se enfoca en las necesidades del cliente e integra todas las actividades que afectan a estos consumidores, a la vez genera utilidades al establecer relaciones con los clientes correctos brindándoles valor y satisfacción.

### 3.4 EL MARKETING RELACIONAL CON ENFOQUE A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El marketing relacional busca un dialogo directo con los clientes de una marca, la relación sugiere una dinámica de acción y reacción. Para comunicar un mensaje efectivo y apropiado, uno que hable a cada cliente y que provoque una respuesta, hay que conocer al público meta, sus preferencias de consumo, sus hábitos personales y sus valores socioculturales (Azevedo, et al., 2010). Sin conocer todos estos detalles de los consumidores, no hay forma de personalizar la comunicación y se corre el riesgo de no atraer la atención de los consumidores, reduciendo así drásticamente el número de respuestas. Las campañas de marketing masivo han sido tradicionalmente la primera inversión espontánea de la industria. En esta estrategia el enfoque está en el aumento del volumen de ventas con el mayor público posible. Sin embargo, en los mercados maduros, las inversiones en el marketing relacional han estado presentes durante un periodo más largo, por eso estos vendedores ya han acumulado experiencia. Por ejemplo, es conocido que, entre los consumidores de una marca específica, sólo el 20% es responsable de la compra del 80% del volumen total, este es un principio internacionalmente aceptado llamado la ley del Pareto (Evans, 2002). Si es el caso, entonces la calidad del consumidor es más importante que la cantidad y es vital saber exactamente quienes son estos consumidores más valiosos. Por eso muchas compañías invierten en gestionar más su base de consumidores a fin de identificar y clasificar a sus clientes proporcionales a la importancia de cada uno y llevar a cabo campañas específicas de relaciones, entonces, pueden monitorear y administrar entre inversiones y una vez más lograr un mayor control de su mercado, esta vez no mediante el producto sino mediante el consumidor.

El siglo XXI presentó un escenario extremadamente competitivo a las compañías, los productos lanzados al mercado cada vez son más parecidos y, aunque los departamentos de investigación de muchas empresas desempeñan un papel fundamental para sacar al mercado soluciones innovadoras, estas soluciones solo son originales durante un breve periodo, hasta que llega al mercado una propuesta similar (Evans, 2002). Las guerras de precios ya no son

la alternativa al largo plazo, dado que los competidores bajan inmediatamente los precios de los productos equivalentes, cancelando así los efectos del intento inicial. Esta espiral descendente quizá lleva a muchas compañías a situaciones de insostenibilidad financiera lo que implica un reingreso a los precios originales o incluso el retiro de la solución del mercado (Azevedo, et al., 2010). Además, la búsqueda de nuevos lugares de distribución es cada vez más difícil en la economía globalizada en la cual las compañías locales no son la única competencia y cada vez más negocios se encuentran también tratando con rivales globales mejor preparados. En muchos casos, la alternativa para un diferencial competitivo termina basándose en el componente de servicio. Como respuesta, las empresas tratan de mantener una presencia y una preferencia en la mente de los consumidores gastando cada vez más cantidad de dinero para dirigir su comunicación al mayor número de gente posible. En respuesta a la competencia tan intensa, los especialistas están creando estrategias que corren muy paralelas a las nuevas relaciones de poder entre la industria, los minoristas y los consumidores. El nuevo reto al que se enfrentan las empresas es establecer relaciones individualizadas con una base de consumidores que ha crecido exponencialmente, a esto se le llama marketing masivo individualizado (Azevedo, et al., 2010). En este nuevo ambiente, es necesario establecer estrategias muy precisas referente a la base de consumidores a la que se desea llegar: los productos y los servicios que se van a ofrecer a esta base; los canales utilizados y la aplicación de los procesos administrativos, tecnológicos y de distribución más eficientes para garantizar el mejor rendimiento del capital invertido. Las compañías que entiendan y sepan cómo aplicar las nuevas estrategias de marketing relacional recuperarán el control que perdieron debido a la complejidad del escenario competitivo existente.

Esta nueva época exige que la industria y los minoristas cambien el eje de sus acciones de marketing, en lugar de enfocarse en los productos y los servicios que ofrecen, el enfoque debe centrarse en el cliente. El consumidor ha llegado a ser el principio y el fin de cada producto y marca, definiendo los canales más convenientes para la interacción, la periodicidad con la que quiere recibir nuevos contactos y la rapidez de respuesta esperada en relación con estos temas (Azevedo, et al., 2010). Una vez que se ha mapeado la base deseada de consumidores, que en este caso son los clientes considerados de alto impacto político y

mediático, el marketing relacional utiliza mecanismos de comunicación para atraer la respuesta del usuario y empezar el diálogo. En esta etapa, el usuario tiene la opción de seleccionar el canal directo más apropiado para desarrollar esta relación, el cual puede ser por teléfono, centro de atención, módulos multimedia como los códigos cortos de marcación, internet, televisión interactiva, consolas de juego entre otros. La clave es proporcionar el canal más conveniente para el consumidor.

### 3.5 LAS REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En esta era digital, es necesario adoptar diferentes formas de establecer comunicación y fortalecer la relación cliente-empresa con un conjunto de novedosas herramientas en línea, aplicaciones móviles y de social media para mantener al cliente comunicado en todo momento y en cualquier lugar, moldeando conversaciones, experiencias e interacciones en torno a la marca (Philip Kotler et al., 2017). Los nuevos recursos digitales y el social media han modificado drásticamente la manera como las empresas y las marcas atraen a sus clientes, así como ellos se comunican entre sí e influyen mutuamente en sus comportamientos hacia las marcas llegando a sus clientes de una manera más interactiva, directa y personalizada, se puede decir que hoy, si una empresa quiere perdurar en el tiempo debe cambiar su estrategia de relacionamiento y ventas hacia una de afuera hacia adentro entendiendo plenamente quienes compran sus productos y servicios y porqué.

El social media, da el poder de diálogo con el cliente, en un ambiente más informal en donde muchas veces las personas se sienten libres de expresar sus opiniones, se dan forma a las conversaciones relacionadas con un producto o servicio e incluso se crean comunidades de marcas (Philip Kotler et al., 2017). Esto implica una ventaja para la empresa por cuanto al gestionar correctamente sus redes sociales alcanza un nivel de cercanía con sus clientes que no se logra con otros canales, en el caso puntual de Claro, cuenta con un equipo de community managers que se encargan de la interacción con el público de lunes a viernes, su trabajo consiste en resolver preguntas e inquietudes frecuentes y en la mayoría de casos direccionan al usuario que presenta un queja a los canales de atención directos o derivan el requerimiento a contact center para que el usuario sea contactado. A pesar de que la gestión

de las redes sociales es continua, en muchos casos no logra ser suficiente para cierto grupo de usuarios que no están conformes con una respuesta que direcciona la atención a un canal presencial, en especial, cuando el usuario se trata de un personaje público quien demanda una atención inmediata y de cierto modo diferenciada. En este proyecto de investigación se propone que, si existiera una queja, pregunta o requerimiento por parte del segmento de clientes categorizado como especial se direcciona con su ejecutivo de cuenta asignado de manera inmediata para que se resuelva a la brevedad posible.

### 3.6 IMPACTO DE LAS REDES EN LA REPUTACIÓN DE UNA EMPRESA

Nos enfrentamos a un mercado cada vez más cambiante digitalizado y caracterizado por el empleo de las redes sociales, por tanto, la estrategia debe centrarse en generar valor y compromiso a un cliente que esta siendo seducido siempre por la competencia en una incansable lucha de precios y beneficios, el diferenciador que realmente vale la pena es el servicio que se entregue (Philip Kotler et al., 2010). De acuerdo a estudios recientes, más de tres mil millones de personas, es decir, casi el 42% de la población mundial tienen acceso a internet y de esto, casi el 58% tienen un teléfono móvil, es por esto que cada compañía intenta llegar a sus clientes actuales y potenciales mediante múltiples plataformas, como sitios Web, tweets de noticias, redes sociales o videos virales de carácter interactivo, inclusive cada empresa se ve en la necesidad de desarrollar aplicaciones móviles que resuelvan los problemas de los usuarios y los ayuden en sus compras o consultas. El social media brinda gran oportunidad a las empresas de extender el compromiso del cliente y hacer que la gente hable de una marca (Philip Kotler et al., 2017). Algunos social media tienen magnitudes enormes: Facebook tiene más de mil doscientos millones de miembros activos que ingresan al menos una vez al mes; Twitter tiene cerca de 233 millones de usuarios; Instagram casi 300 millones de usuarios; además existen comunidades especializadas como la de CafeMom que es una comunidad de casi 20 millones de mamás que comparten consejos y experiencias de marcas que usan diariamente. Tal es así que ahora las redes sociales se consideran como un hogar digital donde la gente puede comunicarse y compartir información y momentos importantes de su vida fomentando un marketing en tiempo real que permite a la empresa

involucrar a los consumidores vinculando las marcas con temas importantes del momento, acontecimientos del mundo, causas sociales, ocasiones festivas. Este tipo de marketing móvil es quizá el de más rápido crecimiento pues los dispositivos móviles siempre están presentes, encendidos, dirigidos con precisión y son personales haciendo que sean ideales para atraer a los clientes en todo momento y en cualquier lugar mientras transitan por el proceso de compra convirtiendo a la marca como una parte relevante de la vida de los consumidores, quienes cada vez están dotados de mayores facultades de intervención. El consumidor moderno, utiliza los medios digitales para compartir sus experiencias de marca con las compañías o entre sí, en la antigüedad, un consumidor inconforme no podía hacer más que vociferar a un representante de servicio o gritar sus quejas en las calles. Ahora, armados con una computadora portátil o un teléfono inteligente, pueden expresar sus quejas públicamente a través de blogs, comunidades de usuarios de marca o sitios de social media, causando graves impactos a la reputación de un producto o marca. Además si quien emite este tipo de queja pública es un personaje influyente, político, líder de opinión, deportista reconocido o influencer, esta información llegará a más personas y por ende el impacto será mayor. Es importante, por tanto, generar relaciones cercanas con el cliente manteniendo altos estándares de eficiencia en tiempos de respuesta, solución de consultas y quejas pues, en comparación con los medios de comunicación y métodos de ventas tradicionales, los recursos digitales y social media ayudan a generar un compromiso por parte del cliente y una intensa interacción con él, demandando una estrategia de atención ágil y enfocada al usuario (Philip Kotler et al., 2017).

## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PILOTO DEL AREA ESPECIALIZADA PARA ATENCIÓN A CLIENTES DE ALTO IMPACTO**

### **4.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PILOTO**

La empresa sabe que no se puede atraer a todos los consumidores del mercado o al menos no en la misma forma pues son muy numerosos, están muy dispersos y tienen necesidades y perspectivas diferentes, por eso es importante identificar las partes del mercado a las que se puede atender mejor y de manera redituable (Philip Kotler et al., 2017). En este proyecto de investigación se propone la formalización de un canal especial para atender a usuarios con determinado perfil bajo una estrategia integral de atención y servicios a fin de incrementar ingresos y establecer relaciones a largo plazo. La empresa, dentro de su cartera de clientes personales postpago asignará la categoría de “Especiales” a aquellos clientes cuyas cuentas ameriten una atención diferenciada en base a un análisis según su facturación mensual (sin incluir impuestos, ni otros cargos a la factura), comportamiento de pago, antigüedad, cargo público, etc. Previa revisión y aprobación definida por la Dirección de Servicios y Customer Care. Estos clientes tendrán asignado un ejecutivo de servicio personalizado a quien podrán contactar vía mail, teléfono celular o WhatsApp; tendrán acceso a una cola especial de atención en el \*111 pues su llamada será enrutada directamente a un asesor especializado y no tendrá tiempo de espera en la cola de llamadas; accederán a un plazo extendido en el pago de facturas a fin de que si por algún motivo no se efectuaron los pagos a la fecha, la línea no sufra suspensión ni aparezcan voceos de cobranzas, además tendrán prioridad para las revisiones de equipos por garantía/reparación por servicio técnico con un máximo de cuarenta y ocho horas y equipos en préstamo durante la revisión o reparación de su dispositivo; accederán a planes especiales con mejores beneficios y la posibilidad de elegir un plan a su medida conforme a sus necesidades y descuentos especiales en equipos de alta gama; así mismo, tendrán prioridad en la atención de trámites escalados a las áreas de operaciones, sistemas y técnico. Estas categorías de clientes se considerarán inicialmente pero podrían ampliarse de acuerdo a la necesidad de atención: a) Alta facturación; b) Autoridad/Funcionario de Gobierno; c) Antigüedad; d) Deportista; e) Influyente en RRSS; f)

Líder de Opinión/Periodista; g) Referidos por las distintas áreas de la empresa como Presidencia Ejecutiva, Direcciones, Gerencias y área de Relaciones Públicas.

#### 4.2 PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIA Y CRONOGRAMA

A fin de reducir tiempos de atención y generar un valor agregado en el servicio que reciben, con una atención personalizada e inmediata, se propone la atención de los clientes categorizados como especiales a través de: a) Asesor de Clientes Especiales (Guayaquil y Quito) y b) Back Office del Contact Center (a través del \*111) bajo los siguientes horarios:

---

CANAL DE ATENCIÓN	HORARIO DE ATENCIÓN
<b>ASESOR DE CLIENTES ESPECIALES</b>	9:00 a 18:00 (lunes a viernes)
<b>BACK OFFICE *111</b>	24 horas, todos los días de la semana, en horarios rotativos

---

**Tabla 8 Canales y horarios de atención para clientes especiales**

La atención a través del Asesor de Clientes Especiales será de lunes a viernes, de 9:00 a 18:00; la atención del Back Office \*111 será las 24 horas, todos los días de la semana con horarios rotativos.

##### 4.2.1 Cronograma de salida

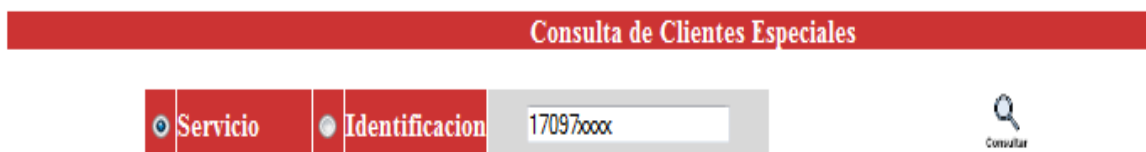
Para la salida del piloto de atención a clientes especiales, se han determinado 3 etapas que se resumen en el siguiente gráfico:



**Figura 15 Etapas del primer piloto de atención**

Etapa 1. Ajuste de dimensionamiento: desde el 1 de agosto del 2018 hasta el 14 de agosto del 2018 se realizan las siguientes actividades:

Área de sistemas: categorización de los primeros clientes que forman parte del piloto: sistemas recibirá las cuentas de los clientes para el ingreso de la alerta en la herramienta de atención para su identificación y prioridad en los casos escalados a las áreas convergentes. El listado de las actualizaciones y nuevos ingresos será enviado el 15 y el 30 de cada mes y en casos excepcionales se enviará fuera de este tiempo, este envío manual se realizará únicamente durante el tiempo del piloto, una vez formalizada el área se realizará automáticamente al habilitar la opción de ingreso de nuevos clientes para el perfil de la coordinación; además, las líneas que ingresan a esta categoría tienen un enrutamiento especial en la cola de llamadas del \*111, tal es así, que cuando un cliente llame se enrutará inmediatamente a un asesor especializado del back office de clientes especiales quien podrá solventar o escalar el requerimiento del usuario 24/7 y en el menor tiempo posible.



**Figura 16 Herramienta para ingreso de clientes especiales**

Esta herramienta se habilitará una vez formalizada el área para el perfil de la coordinación a fin de que se puedan categorizar nuevos clientes como especiales sin necesidad de enviar un listado manual a sistemas. Esta opción permite no solo ingresar sino también eliminar categorías y generar un reporte de clientes para control.



**Figura 17 Alerta identificativa de clientes categorizados**

Esta alerta aparecerá en toda interacción con el cliente categorizado, adicional se envía una instrucción a todos los canales de atención a fin de que si uno de estos clientes solicita algún trámite sea atendido con prioridad o a su vez sea direccionado al área de clientes especiales mediante el correo grupal [clientesespeciales@empresa.com.ec](mailto:clientesespeciales@empresa.com.ec) para que sea resuelto de manera inmediata.

El área de cobranzas ingresará el listado de clientes a categorizar con números de identificación y número celular para el ingreso a lista especial, de esta manera las líneas no serán suspendidas por falta de pago ni tendrán mensajería de cobro en caso de sufrir algún retraso o tener valores pendientes sus facturas de consumo. En el anexo 4 se encuentra el acta de reunión en donde se establecen los diferentes puntos tanto de crédito como de cobranzas que serán algunos de los beneficios diferenciados que tendrá este segmento de clientes, en la etapa inicial del piloto, estos ingresos serán manuales y en lo posterior se automatizará esta configuración a fin de que cuando se ingrese un nuevo cliente por medio de la herramienta, se refleje en todas las áreas convergentes y se activen los atributos.

Etapa 2. Soporte para el personal de back office: desde el 15 de agosto del 2018 hasta el 4 de septiembre del 2018 se realizan capacitaciones intensivas al personal de contact center interno y externo seleccionado para el área, a fin de que la atención al usuario garantice la satisfacción del mismo, se realizan cuatro pruebas focalizadas de conocimiento en transacciones posventa, información comercial, hospitalidad y empatía, solución de quejas y escalamiento a las áreas convergentes. Adicional existe un período denominado kanguro interno en donde los asesores asignados hacen prácticas con asesores expertos para afianzar sus conocimientos. El piloto inicia el 1 de Octubre del año en curso con una cartera de 90 clientes en la región sierra y 90 en la región costa previamente analizados, una asesora por región de lunes a viernes y tres recursos en contact center con horario rotativo el piloto tendrá una duración de 6 meses en los que se evaluarán diferentes aspectos que se explican más adelante.

#### 4.3 COLABORADORES Y RECURSOS

##### 4.3.1 Recursos

Para que la gestión de los colaboradores sea efectiva, es necesario proveer los recursos necesarios a cada uno, para el desarrollo del piloto se han tomado en cuenta los siguientes recursos: a) plan celular asignado a cada asesor y coordinador con doscientos minutos a todo destino, paquete de tres mil megas y mensajes de texto ilimitados; b) una computadora de escritorio con todos los sistemas propios de atención al cliente instalados y operativos; c) una estación de trabajo con dos sillas de atención a clientes para que los asesores puedan recibir a los clientes; d) una base telefónica con salida a llamadas fuera de la empresa.

##### 4.3.2 Colaboradores

Conforme a lo mencionado anteriormente, para la implementación piloto se considera: a) un asesor de clientes especiales en región sierra y uno en región costa; b) un coordinador de clientes especiales situado en matriz Guayaquil; c) un back office operativo conformado por 5 personas en horario rotativo que comparten atención con el canal normal \*111.

4.3.3 Organigrama propuesto

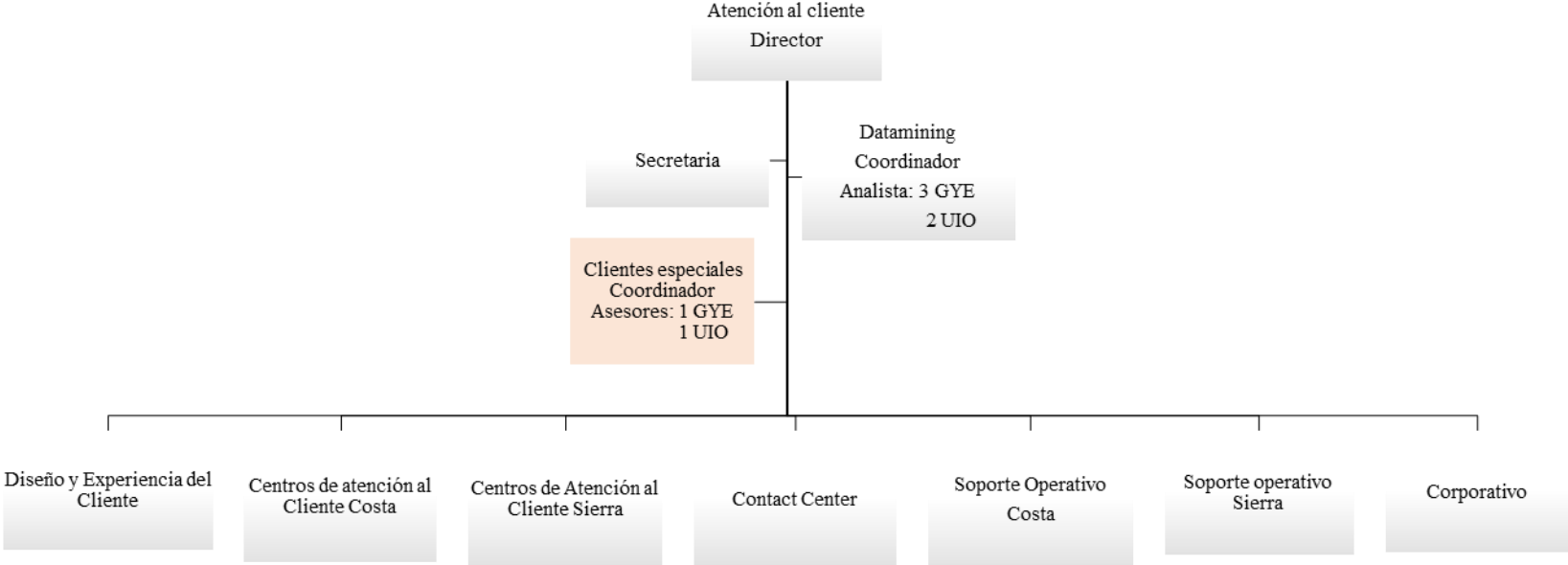
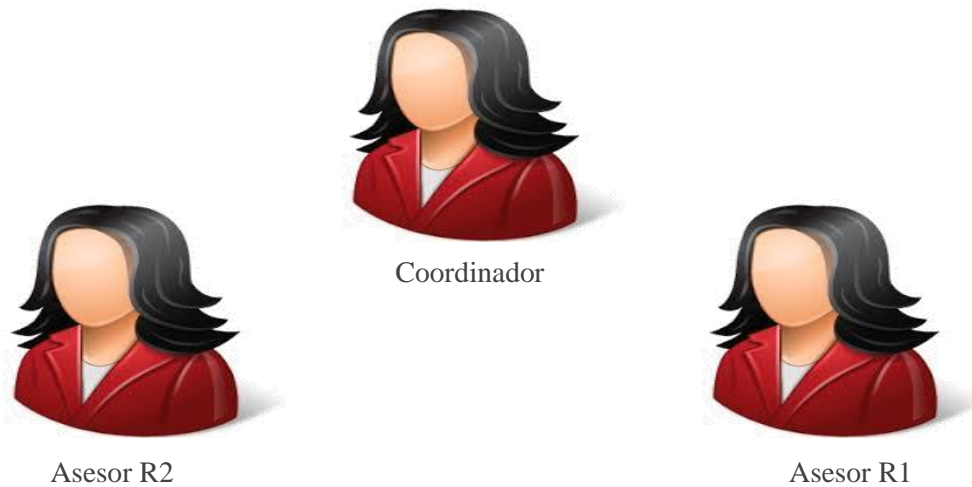


Figura 18 Organigrama propuesto de la Dirección de Experiencia del Cliente Fuente: (CLARO, s. f.)

#### 4.3.4 Estructura del área



**Figura 19 Estructura propuesta para la implementación piloto del área**

El personal de backoffice se encuentra en contact center y se les delega las funciones de atención de clientes especiales como prioridad pero también seguirán dando soporte en las llamadas masivas pues inicialmente el flujo de llamadas no será significativo y se evaluará la cantidad de trabajo para considerar si es necesaria la asignación de más recursos.

#### 4.3.5 Descriptivo de cargos

A fin de definir las funciones de cada miembro de esta estructura, se han elaborado los correspondientes descriptivos de cargo:

---

**CARGO: Asesor de clientes especiales**

---

**NIVEL DE MANDO**

Apoyo

**DEPARTAMENTO**

Servicios al cliente

**REPORTA A**

Coordinador de clientes especiales

**MISION**

Administrar de manera ágil y personalizada la cartera de clientes asignada (clientes influyentes) a través de una estrategia integral de atención que permita una experiencia única de servicio en todos los puntos de contacto disponibles por la empresa.

**RESPONSABILIDADES**

1. Atender y gestionar los requerimientos de venta y postventa de los clientes categorizados como "clientes especiales".
2. Implementar actividades de fidelización y retención de acuerdo a la estrategia definida para esta categoría de clientes, dando a conocer el portafolio de productos que ofrece la empresa.
3. Brindar el servicio de postventa al nivel ejecutivo de la empresa (directores y gerentes) sobre las líneas asignadas como herramientas de trabajo.

**EDUCACION**

Título de tercer nivel en administración de empresas, marketing o afines.

**EXPERIENCIA**

De 1 a 3 años en posiciones similares.

**CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

Servicios de telecomunicaciones; gestión por indicadores; procesos de atención a clientes difíciles y utilitarios office.

**INGLES**

Intermedio

---

**Tabla 9 Descriptivo de cargo asesor de clientes especiales**

---

---

**CARGO: Coordinador de clientes especiales**

---

**NIVEL DE MANDO**

Medio

**DEPARTAMENTO**

Servicios al cliente

**REPORTA A**

Director de servicio al cliente

**SUPERVISA A**

Asesor de clientes especiales

**MISION**

Lograr una relación de fidelidad de largo plazo con los clientes de la cartera a su cargo (clientes especiales/influyentes); desarrollando estrategias de servicio en todos los puntos

de contacto; identificando sus necesidades y unificando los criterios de resolución que permitan una experiencia única del cliente.

### **RESPONSABILIDADES**

1. Desarrollar estrategias de servicio para la atención de los clientes categorizados como "clientes especiales".
2. Controlar el correcto desarrollo y mantenimiento de los flujos del proceso de atención y niveles de escalamiento definidos para venta y postventa, por medio de los diferentes canales (centros de atención, contact center, redes sociales, entre otros).
3. Administrar la base de clientes categorizada como "clientes especiales", gestionando inclusiones y exclusiones de acuerdo a los lineamientos definidos por la dirección.
4. Proporcionar los lineamientos para la priorización de procesos a desarrollar en la sección a su cargo.

### **EDUCACION**

Universidad completa de tercer y cuarto nivel deseable o el equivalente de experiencia en funciones similares en la misma empresa o en otras empresas.

### **ESPECIALIZACION**

Ingeniería comercial, marketing, ciencias de la comunicación o afines.

### **EXPERIENCIA**

De 1 a 3 años en posiciones similares.

### **CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

Servicios de telecomunicaciones; gestión por indicadores; gestión de proyectos, procesos de atención a clientes difíciles y utilitarios office.

---

#### **Tabla 10 Descriptivo de cargo coordinador de clientes especiales**

#### 4.4 PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN

##### 4.4.1 *Transacciones iniciales del back office*

Las transacciones que podrá realizar el personal del back office de clientes especiales son las que se indican a continuación; de ser necesario que se incrementarán según la demanda:

---

Tipo de soporte	Transacción
Posventa	Activación/Desactivación de paquetes de roaming
	Consulta saldo de cuenta
	Consulta de megas disponibles
	Inactivación SMS cobranzas
	Reactivación de servicios

	Consulta de Adendum Pendiente
	Consulta de Financiamiento de Equipo
	Consulta equipo en uso
	Actualización de datos para factura electrónica
	Cambio de número
	Reposición de simcard
	Traspaso de propietario
	Cambio de plan
	Inactivación/Activación de paquetes adicionales
	Bloqueo para mensajes de contenido
	Reporte por robo
	Asesoramiento de planes vigentes
	Escalamiento a otras áreas por problemas de servicio
Venta	Venta de nuevos servicios

**Tabla 11 Transacciones autorizadas para el backoffice**

Cualquier requerimiento solicitado al back office de clientes especiales que no se encuentre detallado en la tabla anterior, deberá ser escalado al grupal [clientesespeciales@empresa.com.ec](mailto:clientesespeciales@empresa.com.ec). El personal del back office de clientes especiales registrará toda interacción en el sistema de gestión de clientes para obtener los correspondientes reportes de gestión.

#### 4.4.2 *Indicadores de gestión*

Los indicadores se han definido para cada cargo en esta nueva área a fin de medir su gestión y evaluar si efectivamente se disminuyen los tiempos de atención y el nivel de satisfacción de los clientes categorizados, además es importante que la cartera de clientes especiales vaya creciendo conforme se desarrolle el canal de atención, este crecimiento depende de la gestión de análisis y búsqueda de nuevos clientes bajo los perfiles antes definidos: líderes de opinión, altos funcionarios de gobierno, deportistas, etc.

<i>Cargo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Forma de Medición</i>	<i>Objetivo</i>
COORDINADOR DE CLIENTES ESPECIALES	Nivel de Servicio	Número de clientes atendidos en el lapso definido vs la cantidad total de clientes atendidos	Lograr que el 75% de los clientes se los atiendan y resuelva el mismo día
	Crecimiento de cartera asignada	Numero de Clientes mes anterior vs. numero de clientes mes actual	Crecimiento del 10% anual en dólares de cartera asignada, la medición se realizará mensual con el valor proporcional correspondiente a ese período.
	Resolución al primer punto de contacto (FCR)	Número de requerimientos solucionados en el primer contacto vs número total de requerimientos	Lograr que el 75% de los clientes obtengan solución a sus inconvenientes en el 1er punto de contacto
ASESOR SENIOR DE CLIENTES ESPECIALES	Nivel de Servicio	Número de clientes atendidos en el lapso definido vs la cantidad total de clientes atendidos	Lograr que el 75% de los clientes se los atiendan y resuelva el mismo día
	Crecimiento de cartera asignada	Numero de Clientes mes anterior vs. numero de clientes mes actual	Crecimiento del 10% de la cartera asignada en # de clientes al año, la medición será mensual del proporcional de ese período
	Resolución al primer punto de contacto (FCR)	Número de requerimientos solucionados en el primer contacto vs número total de requerimientos	Lograr que el 75% de los clientes obtengan solución a sus inconvenientes en el 1er punto de contacto

**Tabla 12 Indicadores de gestión**

Toda interacción será registrada en el sistema de gestión de clientes a fin de obtener cada mes un detalle de la gestión realizada y medir tiempos de atención y solución conforme a los indicadores antes definidos. Todos los scripts que se usarán en las diferentes interacciones constan en el anexo 5.

## 4.5 RESULTADOS

Se ha realizado la medición de dos meses de gestión, desde el 1 de octubre hasta el 30 de noviembre a fin de obtener los primeros resultados mismos que fueron enfocados a los indicadores antes planteados:

Se inició la atención con la bienvenida de los clientes categorizados por parte del personal del contact center con el siguiente script:

- 1) Script de bienvenida: buenos días / buenas tardes, Señor / Señora... (o título profesional, está registrado), le saluda (... nombre del Operador) Asistente de (... María Jijón o Valeria Amores). Como una forma de agradecer su confianza y fidelidad, deseo informarle que usted forma parte de un segmento exclusivo y, como cliente preferencial, gozará de atención inmediata y personalizada a través de un canal exclusivo llamando al \*111. Para atender sus requerimientos de servicios, contará con un Asesor Personal en un canal de atención preferencial las 24 horas, todos los días de la semana. Le invitamos a utilizar este nuevo beneficio que se ha implementado para su comodidad y a través del cual será un placer atenderlo. Muchas gracias por su amable atención.

Esto con el fin de incentivar el uso del nuevo canal y dar a conocer los beneficios como una forma de fidelizar al cliente y mejorar su experiencia de servicio, posterior a la llamada en la que también se solicita la actualización del correo electrónico de cada cliente, se envía un brochure de bienvenida con toda la información acerca de las opciones para solicitar algún tipo de atención, el modelo se encuentra en el anexo 6. Una vez dado a conocer el canal de atención se inicia con una campaña de actualización de beneficios a los usuarios y en la interacción surgen requerimientos colaterales lo cual implica que el cliente está conociendo los beneficios del canal y se familiariza con su uso. A continuación se muestran los resultados de las interacciones en tiempos de respuesta y encuesta NPS

Se ha realizado la encuesta NPS a todos los clientes atendidos en el período antes mencionado y los resultados hallados son los siguientes:

<b>NPS ASESOR</b>	<b>REGIÓN</b>	<b>DETRACTORES (usuarios)</b>	<b>PASIVOS (usuarios)</b>	<b>PROMOTORES (usuarios)</b>	<b>TOTAL (usuarios)</b>
	<b>REGIÓN 1</b>	2	3	96	101
	<b>REGIÓN 2</b>	3	5	94	102
	<b>TOTAL</b>	5	8	190	203

**Tabla 13 NPS piloto**

<b>NPS ASESOR</b>	<b>REGIÓN</b>	<b>DETRACTORES (% de usuarios)</b>	<b>PASIVOS (% de usuarios)</b>	<b>PROMOTORES (% de usuarios)</b>
	<b>REGIÓN 1</b>	2%	3%	95%
	<b>REGIÓN 2</b>	3%	5%	93%
	<b>TOTAL</b>	2%	4%	94%

**Tabla 14 NPS piloto en porcentaje**

De conformidad a los resultados expuestos se evidencia un incremento notable en el número de usuarios promotores, lo que indica que están conformes con la gestión realizada por parte de los ejecutivos de servicio asignados.

En cuanto al crecimiento de la cartera los resultados del período analizado son:

	<b>Cientes 1 Octubre (# de usuarios)</b>	<b>Cientes 1 Noviembre (# de usuarios)</b>	<b>Primer Incremento (% de incremento)</b>	<b>Cientes 30 Noviembre (# de usuarios)</b>	<b>Segundo Incremento (% de incremento)</b>
<b>R1</b>	90	109	21%	127	17%
<b>R2</b>	91	107	18%	126	18%
<b>Total</b>	181	216	19%	253	17%

**Tabla 15 Crecimiento de cartera**

Se ha evidenciado un crecimiento promedio del 18% entre los dos períodos de prueba, este resultado es alto respecto a la meta planteada del 10% anual, sin embargo, al tratarse de los primeros meses, se ingresan a la mayor parte de clientes que cumplen el perfil de especiales

pero a medida que pasa el tiempo no será un porcentaje tan alto pues solo serán clientes específicos que ingresen o salgan; el objetivo del segmento es mantenerse como exclusivo, por ende, no se debe masificar el ingreso de usuarios a fin de conservar los estándares propuestos.

Respecto a la solución en primer punto de contacto o FCR, los resultados son los siguientes:

<b>FCR REGIÓN</b>	<b>SOLUCIONADO EN PRIMER PUNTO</b>	<b>SEGUNDA INTERACCIÓN</b>	<b>TERCERA INTERACCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(# de usuarios)</b>	<b>(# de usuarios)</b>	<b>(# de usuarios)</b>	<b>(# de usuarios)</b>
<b>REGION 1</b>	80	16	5	101
<b>REGIÓN 2</b>	83	11	8	102
	163	27	13	203

<b>FCR REGIÓN</b>	<b>SOLUCIONADO EN PRIMER PUNTO</b>	<b>SEGUNDA INTERACCIÓN</b>	<b>TERCERA INTERACCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(% de usuarios)</b>	<b>(% de usuarios)</b>	<b>(% de usuarios)</b>	<b>(% de usuarios)</b>
<b>REGION 1</b>	79,21%	15,84%	4,95%	100%
<b>REGIÓN 2</b>	81,37%	10,78%	7,84%	100%
	80,29%	13,31%	6,40%	100%

**Tabla 16 Solución en primer contacto del piloto**

Los resultados obtenidos demuestran que el 80% de los clientes atendidos por esta área obtuvieron solución a su requerimiento en el primer punto de contacto. Como acción de mejora se debe revisar el 20% restante para conocer las causas de las siguientes interacciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

La implementación piloto del área de clientes especiales o de alto impacto, generó un incremento notable en el porcentaje de clientes promotores de acuerdo a la medición NPS reflejando que el 94% de los usuarios atendidos en el período analizado recomendarían el servicio a otras personas.

La ejecución de pilotos controlados es una práctica necesaria para evaluar la factibilidad real de las iniciativas propuestas permitiendo evaluar en forma práctica los principios de diseño y corregir desviaciones oportunamente de forma que garantice una experiencia exitosa. El piloto ejecutado generó resultados positivos, cumpliendo con los indicadores propuestos.

En el mercado actual que tiende a la globalización y a la transformación digital, el cliente valora más el servicio que recibe siendo este el diferenciador que motiva o desmotiva la compra y recompra, por este motivo cada vez cobra mayor valoración la necesidad de diferenciarse en servicio y surge la necesidad de tener por ejemplo, áreas de atención especializada para cada tipo de cliente gestión de reclamos y requerimientos oportunos y efectivos para los clientes.

La generación de estadísticas de reclamos y requerimientos para mejorar el desempeño de la gestión de servicio al cliente, nos permitió establecer una cultura de toma de decisiones objetivas sobre la base de hechos y datos que permiten la toma de acciones correctivas y preventivas acertadas y precisas de acuerdo a la causa raíz que origina las desviaciones sobre las metas ideales.

La voz del cliente y la realidad del mercado mostraron oportunidades importantes de mejora en la gestión, la agilidad y oportunidad en la resolución de reclamos y requerimientos permite cumplir con solvencia las expectativas del cliente y también cumplir con la normativa vigente respecto a la ley de defensa del consumidor, ya que no hacerlo generará multas económicas

de cuantía indeterminada en algunos casos y riesgos de reputación que impactan negativamente en la imagen de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A nivel de empresa se recomienda generar esquemas de mejoramiento integral en el que estén alineados tanto la eficiencia en el uso de recursos (por ejemplo aprovechar los tiempos ociosos del personal asignándoles tareas que agreguen valor al negocio) como el mejoramiento de los niveles de servicio, sin deteriorar uno u otro. Para ello es fundamental realizar abordajes sistémicos como en este caso, en el que se construyó la nueva forma de trabajar paralelamente en las perspectivas de procesos, gestión de desempeño, mentalidades y conductas.

Para la empresa se recomienda la evaluación de indicadores de desempeño, con conversaciones frecuentes grupales e individuales, que permitan comparar y compartir resultados entre los colaboradores e intercambiar experiencias, de forma que se enriquezca el conocimiento de supervisores y supervisados en pro de la mejora continua de los mecanismos de trabajo y el enriquecimiento particular de cada rol, permitiendo el fortalecimiento de la cultura de servicio.

Se recomienda aprovechar la experiencia exitosa de la implementación piloto del área de clientes especiales para explorar a profundidad la necesidad de cambiar el enfoque de atención al cliente con acciones enfocadas a reducir el tiempo de atención, simplificar la solución de la necesidad del cliente y así generar un impacto muy positivo en la satisfacción del cliente.

Se recomienda incentivar el uso de canales no presenciales para solventar las necesidades de servicio, mismos que ahorran tiempo al cliente para ejecutar transacciones desde su hogar o sitio de trabajo y que adicionalmente son mucho más baratos para la empresa, otorgan una nueva oportunidad de incrementar los niveles de fidelización y satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- ACADEMY, K. (s. f.). Khan Academy | Práctica, lecciones y cursos en línea gratuitos. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://es.khanacademy.org/>
- ARCOTEL. (s. f.). Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones | Ecuador. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <http://www.arcotel.gob.ec/>
- Azevedo, A. D., & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente. Cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*.
- Berry, T. H., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1992). *Calidad de servicio*. MacGraw-Hill.
- CARSO, G. (2018). Capacítate para el empleo. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://capacitateparaempleo.org/>
- Churchill Jr, G. A. (2000). Marketing: Criando Valor para os Clientes. *Saraiva São Paulo*.
- CLARO. (s. f.). Claro Ecuador. Recuperado 10 de febrero de 2018, a partir de <http://www.claro.com.ec/personas/institucional/quienes-somos/>
- CNT. (s. f.). Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Recuperado a partir de [http://www.cnt.gob.ec/ir\\_home.php](http://www.cnt.gob.ec/ir_home.php)
- Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). *Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones*.
- Constituyente, E. A. Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Cornejo, M. A. (1996). Excelencia Directiva Para Lograr La Productividad Edit. *Grad, México DF*.
- Couso, R. P. (2005). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias*. Ideaspropias Editorial SL.
- Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention.

*Journal of Financial Services Marketing*, 7(2), 186-198.

- García, B., & Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Madrid, España: Pirámide.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica . *Ciencia y Sociedad* . <https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Kirberg, A. S. (2016). *Marketing de fidelización:¿ Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009b). Dirección de Marketing. *Pearson Educación*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kotler, P. (2012). *Marketing 3.0. Book*. Elsevier Brasil. <https://doi.org/10.1002/9781118257883>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Amador Araújo, L. (2017). *Fundamentos de marketing (13a. ed.)*. Distrito Federal, MEXICO: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucebibliotecasp/detail.action?docID=4908762>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. D. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Mendoza Aquino, J. A. (2009). *Medición de la calidad del servicio*. Córdoba, ARGENTINA: El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3181587>

- MINTEL. (s. f.-a). MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES. Recuperado a partir de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sector-de-las-telecomunicaciones-continuan-creciendo-en-el-pais/>
- MINTEL. (s. f.-b). Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información - Ecuador. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- MINTEL. (2018). Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- MOVISTAR. (s. f.). Telefónica Movistar. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de [http://www.telefonica.com.ec/ir\\_home.php](http://www.telefonica.com.ec/ir_home.php)
- Needs, L. (2017). Net Promoter Score ® Calculation. *Inside Learning Technologies & Skills*, 135(October 2013), 1-5. Recuperado a partir de [http://www.cedma-europe.org/newsletter\\_articles/Inside Learning Technologies and Skills/Why L&D Needs Net Promoter Score \(Oct 13\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter_articles/Inside_Learning_Technologies_and_Skills/Why_L&D_Needs_Net_Promoter_Score_(Oct_13).pdf)
- Reichheld, F. F. (2006). The One Number You Need to Grow The One Number You Need to Grow The Idea in Brief The Idea in Practice. *Harvard Bussines Review*, 81(12), 46-54. <https://doi.org/10.1093/her/cyt033>
- Soin, S., & Meza, G. (1997). *Control de calidad total: claves, metodologías y administración para el éxito*. McGraw-Hill.
- Tschohl, J., & Soriano, C. L. S. (2001). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*.
- Usbeck, C. (2014). *Ecuador y las Comunicaciones : Una historia compartida*. Quito.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

800 MHz: Banda de frecuencia para telefonía móvil designada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones

TDMA: Acceso Múltiple por División de Tiempo, es la técnica de comunicaciones que permite la transmisión de señal digital.

CDMA 2000: Estándar de telecomunicaciones móviles de tercera generación (3G)

1900 MHz: Banda de frecuencia para telefonía móvil designada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

4G LTE: Estándar para comunicaciones inalámbricas de transmisión de datos de alta velocidad para teléfonos móviles y terminales de datos.

TICs: Tecnologías de información y comunicación

Backbone: Conexión principal de la troncal de internet

DIDs: Direct Inward Dialing rango de números asociados con una o más líneas telefónicas

Gateway: Puerta de enlace entre dispositivos.

IT: Information technology o tecnologías de la información y la comunicación.

Telemetría: Tecnología que permite la medición remota de magnitudes físicas y el posterior envío de la información hacia el operador del sistema.

APN Access Point Name o nombre de un punto de acceso que permite la conexión.

Firewall: Programa informático que controla el acceso de una computadora a la red y de los diferentes elementos de la red una PC, por motivos de seguridad.

## ANEXOS

### Anexo 1. Bandas de frecuencia en Ecuador

Las Bandas asignadas para el funcionamiento de las diferentes tecnologías son:

4G LTE (datos)

Movistar: 1900 Mhz (Banda 2)

Claro: 1700/2100Mhz (AWS o Banda 4)

CNT: 1700/2100Mhz (AWS o Banda 4) o también 700MHz (APT o Banda 28)

Tuenti: 1900MHz (Banda 2)

3G (voz y datos)

Claro: 850/1900 MHz (Banda 5)

CNT: 1900 MHz (Banda 2)

Movistar: 850 MHz o 1900 MHz

Tuenti: 850 MHz o 1900 MHz

2G (voz y datos)

Claro: 850/1900 MHz (Banda 5 o A)

CNT: 1900 MHz (Banda C)

Movistar: 850 MHz (Banda B)

Tuenti: 850 MHz

## Anexo 2. Plataformas digitales de capacitación gratuita Claro.

Capacítate para el empleo: Capacitación gratuita en línea a personas de todas las edades, sin límite de tiempo y sin requisitos de estudios previos, en más de 130 oficios de diversos sectores productivos para contribuir al desarrollo de competencias.



**Figura 20** Plataforma "Capacítate para el empleo"

Fuente: (CARSO, 2018)

Khan Academy: Plataforma que ofrece educación en línea gratuita y de clase mundial con ejercicios de práctica, videos instructivos y un panel de aprendizaje personalizado, cuyos contenidos están adaptados al español por la Fundación Carlos Slim.



**Figura 21** Plataforma "Khan Academy"

Fuente: (ACADEMY, s. f.)

### **Anexo 3. Portafolio de productos que ofrece Claro**

#### **INTERNET CORPORATIVO**

Accesos exclusivos a internet con altos niveles de disponibilidad, anchos de banda comprometidos y simétricos. Con este servicio, se ofrece un acceso a internet con garantía de calidad, monitoreo del servicio y equipamiento.

- Alta disponibilidad a través de acuerdos a nivel de servicio desde 99.5% hasta 99.95%.
- Soporte Técnico especializado, 24/7 los 365 días del año.
- Gestión permanente y monitoreo proactivo.

#### **INTERNET HFC**

Con las diferentes opciones de alta velocidad que Claro tiene, se ofrece a las empresas estar conectadas con sus clientes y proveedores además de acceder a aplicaciones en tiempo real a través de internet.

- Equipo Wifi.
- Dirección IP Pública fija sin costo.
- Herramientas Cloud para el desarrollo de tu negocio.
- Su empresa podrá desarrollar una estrategia de comercio electrónico accediendo a internet con una conexión permanente, rápida y de alto nivel de rendimiento y confiabilidad.

#### **INTERNET GPON**

Conexión permanente a internet a través de una red de fibra óptica, con ancho de banda comprometido y una velocidad máxima en cada sentido igual a la velocidad contratada.

- Equipo Wifi
- Navegar a velocidades mucho más altas.

- Mismas velocidades de subida y de bajada.
- Dirección de IP Pública Fija sin costo.
- Soporte especializado todos los días del año.

## SERVICIO PORTADOR DE DATOS

Soluciones empresariales de transmisión de datos soportados en una red multiservicios de última generación, segura y privada, a través de la cual se realiza el intercambio de información de manera práctica y eficiente.

- Conectividad entre sitios de una forma totalmente privada.
- Se puede aplicar priorización por clase de servicio al tráfico en la red para transporte de información sensible.
- El backbone de la red permite optimización de trayectorias y ofrece redundancia garantizando la disponibilidad del servicio.
- Monitoreo proactivo.

## TRONCALES DIGITALES

Servicio de telefonía que permite realizar o recibir múltiples llamadas simultáneas utilizando una única infraestructura, ideal para posicionar a una empresa y atender a sus clientes y proveedores.

- Tarificación con descuento por volumen.
- Mayor calidad en las comunicaciones, a través de canales digitales sin ruido ni distorsión.
- Gran flexibilidad para integrar diferentes servicios y realizar rápidos up-grades on-demand.
- Aleatoriedad del número de origen de sus llamadas a través de DID's salientes.
- Tarifas competitivas de Telefonía Fija Local y Larga Distancia.

## TELEFONIA FIJA

Soluciones de voz fija para pequeñas y medianas empresas.

- Tarifas reducidas en una oferta competitiva.
- Servicios agregados como: Identificador de llamadas, control de llamadas, contestador, llamada en espera.
- Solución flexible de contratación, desde 1 línea.

## LLAMADAS CORPORATIVAS

Producto que permite realizar llamadas de forma masiva a través de un Gateway celular.

- Permite hacer llamadas simultáneamente optimizando recursos físicos y de la red.
- Alta calidad en la comunicación.
- Ruteo inteligente de llamadas.
- Eficiencia en costos para necesidades de alto consumo.

## MENSAJERIA CORPORATIVA

Es un servicio que permite la comunicación interna de su empresa en tiempo real, mediante el envío masivo de notificaciones a todos sus colaboradores y proveedores de su empresa.

- Permite enviar comunicaciones cortas a listas de destinatarios de forma ágil e inmediata.

## MENSAJERIA MASIVA

Son servicios de comunicación que permite el envío masivo de mensajes de texto de notificación a todos los clientes de su empresa.

- Dar conocer la Empresa a sus Clientes.
- Medio de comunicación económico.
- Comunicar información de interés general de la Empresa.

- Administración independiente y segura.
- Sirve de apoyo a la gestión de ventas de la Empresa.
- No se requiere infraestructura adicional.

#### MENU TRANSACCIONAL

Servicio de menú interactivo, que permite realizar transacciones pre definidas desde cualquier teléfono móvil.

- Respuestas rápidas; navegación y transacción en tiempo real.
- Menú configurable a las necesidades del cliente para realizar sus consultas y transacciones.
- Uso en cualquier momento y lugar.
- Canal de comunicación segura.

#### SERVICIOS DE LOCALIZACION

Servicio que permite monitorear de forma inmediata y en tiempo real la ubicación exacta de una persona o de un equipo móvil.

- Aplicación amigable.
- Ubicación rápida del objetivo.
- Reportes de eficiencia de fuerza de trabajo de campo.
- Control de rutas.
- Acceso a plataforma vía web.
- Registro personalizado de puntos de interés.

#### GESTION DE FLOTAS

Servicio de gestión que permite el monitoreo, geolocalización y control en línea de una flota. Minimiza riesgos, mejora eficiencia y productividad de la empresa a través de indicadores relacionados.

- Controla la operación de tu negocio.
- Mejora los tiempos de entrega de sus productos, insumos y mercadería entre otros.
- Optimización de recursos.
- Autogestión de las flotas.
- Entrega diferenciación de competencia a su empresa.
- Acceso en línea.

## ENCUESTAS MOVILES

Es un servicio que permite el levantamiento de información de puntos de interés a través de un formulario en línea.

- Simplifica la recolección de información y agiliza el proceso de toma de decisiones.
- Tabulación y reportes en línea.
- Reportes estadísticos de toda su gestión.
- Incluye geolocalización de dispositivos.

## MDM MOBILE DEVICE MANAGEMENT

Seguridad en dispositivos móviles desde una sola consola de administración.

- Administración remota del dispositivo móvil (borrado de información, instalación de software, control de accesos, entre otros).
- Asegura la confidencialidad de la información.
- Mejora la exigencia y productividad de los empleados.
- Incrementa la eficiencia del área de IT.
- Ubicación referencial en tiempo real.

## M2M/IoT INTERNET OF THINGS

Intercambio de información entre dos máquinas. Ideal para el uso de aplicaciones en Telemetría.

- Automatización de procesos.
- APN específico por empresa.
- Transmisión de datos en tiempo real.
- Cobertura a nivel nacional.
- Generación de estadísticas de los servicios monitoreados y controlados para la toma de decisiones.

#### CLARO DIRECTO (Push to talk)

Es un servicio de comunicación directa que funciona a través de la red de datos móviles, que permite hablar y mensajear a otros usuarios del servicio de forma eficiente con solo presionar un botón.

- Comunicación inmediata con uno o varios destinatarios.
- Eficiencia en llamadas grupales.
- Chat limitado.
- Múltiples opciones de dispositivos (móviles y PC).
- Envío de alertas a contactos.
- Opción a localización de dispositivo.
- Compatible en equipos con mayor robustez a prueba de polvo, agua, etc.

#### INTERNET MÓVIL

Navega desde cualquier lugar desde tu Tablet, Netbook o Módem a través de la red móvil con la mayor cobertura del Ecuador.

- Condiciones diferenciadas acorde a las necesidades del segmento corporativo.
- Uso sin restricciones de MB en aplicaciones específicas.
- Compatible con cualquier equipo 3G.

## TELEVISION MULTIPUNTO

La solución TV Multipunto está diseñada para actividades hoteleras, clínicas, hospitales, bares, restaurantes, etc.

- Única solución especializada para necesidades de alta demanda de puntos de Tv
- Disfruta de la programación de Alta Definición.
- Grabador de Video: GRABA, PAUSA, AVANZA y RETROCEDE.
- Atención y soporte Técnico de lunes a lunes.
- Cobertura a nivel Nacional.

## COMUNICACIONES UNIFICADAS

Es una solución que simplifica los sistemas de comunicación desde diferentes dispositivos, lugares y momentos con modernas funcionalidades como: presencia, mensajería y movilidad.

- Disminuya sus gastos por adquisición de equipos.
- Soporte mínimo del área de sistemas del cliente ya que Claro se encarga de administrar sus comunicaciones.
- Voz, Video, Mensajería, Presencia, Buzón, compartición de archivos todo en uno.
- Permanezca en comunicación con las funciones de movilidad y colaboración.
- Crecimiento bajo demanda. Adquiera las funcionalidades que necesita conforme su negocio se expanda.
- Tarifas preferenciales al contratar la solución con Telefonía Fija de Claro.

## VIDEOCONFERENCIA ADMINISTRADA

El servicio de videoconferencia administrada es una solución en la nube del Claro en una arquitectura de alta disponibilidad, que ofrece un servicio integral incluyendo equipamiento, conectividad y soporte.

- Conexión en cualquier momento y lugar del mundo a través de cualquier dispositivo.
- Reducción de gastos de viaje.

- Incremento en eficiencia y productividad de su equipo de trabajo.
- Aceleración en la toma de decisiones de su negocio.
- Contar con un aliado confiable para el soporte técnico de su videoconferencia 24x7.
- Contenido de alta resolución en sus reuniones.
- Integración fácil de usuarios remotos clientes y proveedores.

## SEGURIDAD ADMINISTRADA

Aumenta el nivel de seguridad en la conexión a internet de una empresa, evitando la pérdida de información, confidencialidad e integridad de la información.

- Seguridad permanente en su red y sus equipos de cómputo.
- Facilidad de manejo en los cambios de configuración de tus perfiles.
- No requiere la compra de equipamiento y licenciamiento.
- Tecnología de punta para sus empresas.
- Un solo punto de contacto y responsabilidad.
- Plataforma que actualiza automáticamente las nuevas amenazas detectadas a nivel mundial.
- Personal de claro capacitado y certificado en seguridad disponible para su empresa.

## HOSTING

Su empresa puede tener su propio Data Center Virtual sin necesidad de realizar grandes inversiones, la infraestructura de este servicio se encuentra en el Centro de Datos de Claro que cuenta con Certificación Tier III del UPTIME Institute. Los Data Center Virtuales son contenedores donde se pueden agregar múltiples servidores virtuales de diferentes capacidades de cómputo, sistemas operativos y bases de datos, con distintos esquemas de red con el fin de procesar la información de una empresa en un entorno seguro, estable, siempre disponible.

- Pagar solo por lo que necesita, optimizar costos con el sistema de facturación de recursos de procesamiento por horas.

- Portal de Autogestión que permite administrar de manera segura los servidores y recursos.
- Sistema de Firewall Virtual para proteger la granja de servidores.
- Aprovisionar los recursos en horas.
- El servicio incluye Soporte Técnico 7x24.

## HOUSING

Este servicio permite a una empresa la posibilidad de instalar los servidores o equipos de cómputo, almacenamiento o comunicaciones en el Centro de Datos de Claro, soportados con tecnología especializada en materia de seguridad física y lógica, sistemas de protección anti-incendios, sistemas de climatización y sistemas de alimentación eléctrica.

- El cliente puede contar con su propio espacio en los Datacenter de Claro sin necesidad de realizar grandes inversiones de infraestructura.
- Con el servicio de Manos Remotas de Claro podrá tener un control sin necesidad de desplazamientos.
- Los equipos tendrán garantía de disponibilidad, condiciones ambientales, eléctricas y de seguridad física.

## SERVIDORES VIRTUALES

Con los servidores virtuales de Claro Cloud el cliente puede elegir de forma instantánea y sencilla las opciones de procesamiento, disco duro, memoria RAM y sistema operativo acordes a sus objetivos y necesidades.

- Dar a conocer la Empresa a sus Clientes.
- Medio de comunicación económico.
- Comunicar información de interés general de la Empresa.
- Administración independiente y segura.
- Sirve de apoyo a la gestión de ventas de la Empresa.
- No se requiere infraestructura adicional.

## DATACENTER VIRTUAL

Son contenedores de red aislados, donde se pueden agregar servidores virtuales de diferentes capacidades de cómputo, sistemas operativos y bases de datos, con distintos esquemas de red.

- Aumentar la eficiencia de su Empresa.
- Evitar detener sus proyectos críticos por falta de recursos de cómputo.
- Reducir sus inversiones en infraestructura y evitar la obsolescencia.
- Acelera la implementación de sus proyectos.
- Responder rápidamente a las necesidades de sus negocios.
- Aumentar su productividad permitiendo que su departamento de tecnología pase de mantener la operación a innovar.

## PRESENCIA WEB

Con el servicio de presencia web, el cliente puede crear su sitio Web y promover su negocio con herramientas de Marketing, venta en línea y más.

- Al tener una página se obtendrá una segunda puerta de acceso hacia la empresa.
- Exposición las 24 horas los 7 días de la semana.
- Ampliar el mercado desde un nivel local hasta un nivel nacional o internacional.
- Promover la comunicación con clientes y proveedores.
- Incrementar las probabilidades de encontrar nuevos clientes.
- Generar una buena imagen para sus clientes.

## SEGURIDAD EMPRESAS

Ayuda al cliente a proteger su negocio de ataques de hackers, robos de contraseñas, espías, virus y spam. Esta solución es fácil de administrar y cuenta con el respaldo de McAfee para darle la protección necesaria a los computadores.

- Módulo de Administración para el control de las páginas en las que puedan navegar los usuarios.
- Firewall de protección a la conexión de Internet.
- Evitar el robo de contraseñas gracias al Anti-Phising.
- Identificar y deshabilitar sitios web riesgosos Site Advisor.
- Proteger sus computadores contra software piratas con el Antispyware.
- Bloquear los correos no deseados con el Spam Killer.
- Proteger y limpiar sus equipos contra todo tipo de virus con la solución Antivirus.

## RESPALDO EN LINEA

Permite respaldar información crítica de los computadores y servidores, recuperándola cuando el cliente la necesite. Está diseñado para programar respaldos diarios, semanales y mensuales brindándole seguridad informática.

- Realizar los respaldos en forma automática o programar los respaldos en forma diaria, semanal o mensual.
- Acceder a la información respaldada en cualquier momento y desde cualquier navegador web y dispositivo móvil.
- Soportar la información de computadores Windows o Mac, así como aquella contenida en servidores Windows.
- Administrar múltiples usuarios y elegir el tipo de archivo a respaldar.
- Encriptar los datos para garantizar la privacidad de su información.
- Proteger la información a través de conexiones seguras.
- Acceder a las últimas versiones de cada uno de los archivos gracias a la detección automática que ofrece el servicio.

## CONFERENCIA WEB EMPRESAS

Permite hacer reuniones virtuales en línea con empleados, clientes y socios de negocios, independientemente de su ubicación y con la mayor interacción posible.

- Toma rápida de decisiones.
- Optimizar costos operativos.
- Integrar usuarios remotos, clientes y proveedores.
- Incrementar la productividad y trabajo colaborativo.

## CLARO MÚSICA

Es la tienda de música en línea más grande de Latinoamérica donde desde un Smartphone, Tablet o computadora se puede escuchar y descargar canciones. Claro Música ofrece planes de música ilimitada, donde el usuario podrá descargar canciones ilimitadas en su Smartphone y Tablet usando la app, además podrá escuchar canciones sin tener conexión de datos.

## CLARO VIDEO

Es el servicio de video multi-dispositivos bajo demanda que, a través de Internet, permite acceder a miles de películas, series, caricaturas, documentales, conciertos, karaoke y mucho más.

#### Anexo 4. Acta de reunión con Crédito y cobranzas

Documento	No. Documento			
<b>Acta de Reunión – Clientes especiales</b>	Fecha: 20/08/2018	<b>1</b>	<b>Asistentes:</b>	Silvia Cruz, Gabriela Jimenez, Valeria Amores

#### SECCION DE SEGUIMIENTO

No.	ASUNTO	OBSERVACIONES	RESP.	ESTADO COMPROMISO
1	Ventas	Se manejará de la forma actual para formas de pago en línea. Para formas de pago no en línea o excepciones se deberá enviar el ok correspondiente a crédito.	Crédito	OK
2	Listado de clientes especiales	Se debe enviar el listado al área de crédito. Se ingresará al cliente en un listado de cobranzas donde el reloj no afecta y en otro listado de lista blanca en el que no habrá validaciones crediticias para las compras de servicios adicionales ni transacciones postventas.	Cobranzas	OK
3	Postventas	Para clientes que se encuentran en la lista blanca no habrá inconvenientes ya que pueden hacer compras sin validaciones crediticias, a los clientes nuevos se deberá ingresar previamente en el listado con el OK de la coordinación.	Crédito	OK
4	Cargos a la factura	Se actualiza el manual en el que se especifica que se pueden hacer cargos a la factura de chips, valores generados por servicio técnico y equipos solo con el ok de jefatura.	Crédito	OK

5	Cambios de forma de pago – Tarjeta de crédito	Se retendrá solo el valor de \$1. Para ellos luego de generar la transacción se debe enviar un mail a crédito.	Financiero	OK
---	---	--	------------	----

## Anexo 5. Scripts de atención y reportería

Se han definido ciertos scripts a fin de manejar una atención formal y brindar mensajes claros al usuario.

- 1) Script de bienvenida: buenos días / buenas tardes, Señor / Señora... (o título profesional, está registrado), le saluda (... nombre del Operador) Asistente de (... María Jijon o Valeria Amores). Como una forma de agradecer su confianza y fidelidad, deseo informarle que usted forma parte de un segmento exclusivo y, como cliente preferencial, gozará de atención inmediata y personalizada a través de un canal exclusivo llamando al \*111. Para atender sus requerimientos de servicios, contará con un Asesor Personal en un canal de atención preferencial las 24 horas, todos los días de la semana. Le invitamos a utilizar este nuevo beneficio que se ha implementado para su comodidad y a través del cual será un placer atenderlo. Muchas gracias por su amable atención.
- 2) Script cliente con deuda: Estimado Sr. / Señora. Le saluda (su nombre). Como Asesor de este segmento exclusivo, deseo recordarle que su línea... mantiene el valor de... pendiente de pago; su fecha máxima de pago es... de cada mes. Puede acercarse a cualquiera de nuestras oficinas para cancelar dichos valores o actualizar su forma de pago. Gracias por su amable atención.
- 3) Script de eventos: Estimado/a como una forma de agradecer su confianza y fidelidad, lo invitamos cordialmente para que nos acompañe en... en el que compartiremos..., el / la cual se realizará el día (...fecha) en (...lugar). Como siempre, será un gusto contar con su presencia.

Preguntas frecuentes:

¿Qué requerimientos únicamente puedo hacer a través de este canal?

El Ejecutivo podrá atender sus requerimientos habituales, podrá responder sus dudas y brindarle la información de servicios que requiera. Y como un canal adicional tendrá el soporte del Contact Center.

¿Y si no pueden solucionar mi requerimiento?

Su requerimiento será atendido con prioridad y se le informará a la brevedad posible una vez que éste haya sido atendido y resuelto.

¿En qué horario puedo llamar al \*111?

Usted podrá llamar las 24 horas del día, todos los días de la semana.

## **Reportería**

Para controlar la gestión diaria y tomar decisiones respecto a la efectividad de esta área se han definido 2 reportes principales:

1.- Reporte de clientes especiales:

Parámetros de entrada:

- Región: R1, R2 o todas

Los campos son: Titular / Usuario, Tipo de Plan, Identificación Cédula/Ruc, Número Celular, Ejecutivo, Categoría, Estado de la línea, Fecha en la que fue categorizado como cliente especial.

2.- Reporte de transacciones postventa.

Parámetros de entrada:

Ejecutivo; Fecha desde: dd/mm/yyyy; fecha hasta: dd/mm/yyyy (las fechas corresponden a las del ingreso de los trámites).

Los campos son:

Id servicio, Nombre del cliente, Identificación, Ejecutivo, Nombre de transacción postventa, Fecha de ingreso de trámite, Número de trámite, Estado de trámite, Usuario de ingreso de trámite, Agencia de ingreso de trámite, Producto (móvil o DTH), SOT (para los casos de DTH en los que exista).

## Anexo 6. Brochure de bienvenida

**BIENVENIDO A NUESTRO SEGMENTO  
EXCLUSIVO**

---

# **CLARO PREMIA TU FIDELIDAD**

---

Apreciado Sr(a).

Es un gusto para todos quienes conformamos esta empresa, darle la más cordial bienvenida a nuestro segmento exclusivo en el que trabajaremos día a día para que su experiencia de servicio sea memorable.

A partir del día de hoy todos sus requerimientos pueden ser direccionados al correo [clientespeciales@empresa.com.ec](mailto:clientespeciales@empresa.com.ec) o al \*611 en donde un ejecutivo estará disponible para atenderlo(a) 24/7. Además su asesor asignado es el Sr.(ita) xxxxxxxx a quien puede contactarlo en el número 09xxxxxxx o correo [xxx@empresa.com.ec](mailto:xxx@empresa.com.ec).

En los siguientes días recibirá una propuesta de mejora de beneficios en los servicios contratados, no dude en contactarnos si tiene alguna duda.

Estamos siempre pensando en servirle mejor, gracias por confiar en nosotros.

Atentamente,  
La Empresa