



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**TÍTULO:**

**PLAN DE FIDELIZACIÓN APLICADO AL CALL CENTER DE LA  
EMPRESA CLARO PARA EL AÑO 2016.**

**AUTORA:**

**SIMBAÑA MOROCHO LEIDY ROSA**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:**

**INGENIERA EN MARKETING**

**TUTORA:**

**ING. SABRINA RUTH ROJAS DÁVILA, MGS**

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Simbaña Morocho Leidy Rosa**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Marketing**.

**AUTORA:**

---

ING. SABRINA RUTH ROJAS DÁVILA, MGS.

**DIRECTOR DELA CARRERA**

---

LCDA. PATRICIA TORRES FUENTES, MGS.

**Guayaquil, a los 15 del mes de marzo del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Simbaña Morocho Leidy Rosa**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **PLAN DE FIDELIZACIÓN APLICADO AL CALL CENTER DE LA EMPRESA CLARO PARA EL AÑO 2016** previo a la obtención del Título **de Ingeniería en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 del mes de marzo del año 2016**

**LA AUTORA**

---

**Simbaña Morocho Leidy Rosa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Simbaña Morocho Leidy Rosa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PLAN DE FIDELIZACIÓN APLICADO AL CALL CENTER DE LA EMPRESA CLARO PARA EL AÑO 2016**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de marzo del año 2016**

LA AUTORA

---

**Simbaña Morocho Leidy Rosa**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y las fuerzas necesarias para poder culminar esta etapa de mi vida que enriquece mi vida profesional.

A mi esposo quien ha sido un apoyo fundamental para no decaer y continuar con la meta propuesta, a mis hijos quienes han sido mí impulso cada día.

A mis padres y suegros agradezco por darme un ejemplo de perseverancia, por su paciencia y ayuda en muchos momentos.

A mis hermanas gracias por su apoyo incondicional.

Agradezco también a la Universidad Católica  
De Santiago De Guayaquil, por ser parte de mi formación profesional y  
académica.

De manera especial, a mi tutora quiero agradecer por su paciencia, quien supo guiar la realización de este proyecto.

Simbaña Morocho Leidy Rosa

## DEDICATORIA

A mi esposo, quien ha sido parte de este largo proceso, quien supo enseñarme con mucho amor que esta meta era posible.

A mis hijos por su paciencia, por ser el motor de mi vida.

A mis padres por enseñarme que a pesar de los obstáculos de la vida podemos continuar siempre que tengamos fe.

A mis suegros por su apoyo en todo momento.

Simbaña Morocho Leidy Rosa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**CALIFICACIÓN**

**LETRAS: \_\_\_\_\_**

**NÚMEROS: \_\_\_\_\_**

---

**ING. SABRINA RUTH ROJAS DÁVILA, MGS.**

# ÍNDICE GENERAL

<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> -----	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN-----	1
1.2. Problemática -----	3
1.3. Justificación-----	5
1.4. Objetivos-----	6
1.5. Contextualización -----	6
1.6. Resultados Esperados-----	6
1.7. Modelo teórico -----	7
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> -----	<b>9</b>
2.1. La Empresa-----	9
2.1.1. Historia-----	9
2.1.2. Filosofía Empresarial: Misión, visión, objetivos y valores-----	10
2.1.3. Organigrama Estructural y funciones -----	12
2.1.4. Cartera de productos-----	16
2.2. Análisis de Macroentorno -----	17
2.2.1. Entorno Político-legal-----	17
2.2.2. Entorno Económico-----	18
2.2.3. Entorno Socio-cultural -----	24
2.2.4. Entorno Tecnológico-----	25
2.2.5. Entorno Ambiental (opcional)-----	27
2.2.6. Análisis P.E.S.T.(A)-----	27
2.3. Análisis del Microentorno -----	28
2.3.1. Cinco Fuerzas de Porter-----	29
2.3.2. Análisis de la cadena de valor-----	31
2.3.3. Conclusiones del microentorno-----	35
2.4. Análisis Estratégico Situacional -----	37
2.4.1. Ciclo de vida del producto-----	37
2.4.2. Participación de mercado -----	37
2.4.3. Análisis F.O.D.A.-----	39

2.4.4. Análisis EFE - EFI y McKinsey .....	40
<b>2.5. Conclusiones del Capítulo .....</b>	<b>43</b>
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Objetivos.....</b>	<b>45</b>
3.1.1. Objetivo General.....	45
3.1.2. Objetivos Específicos .....	45
<b>3.2. Diseño investigativo.....</b>	<b>46</b>
3.2.1. Tipo de investigación .....	46
3.2.2. Fuentes de información.....	46
3.2.3. Tipos de datos.....	47
3.2.4. Herramientas investigativas.....	47
<b>3.3. Target de aplicación.....</b>	<b>48</b>
3.3.1. Definición de la población (para inv. cuantitativa) .....	48
3.3.2. Definición de la muestra (para inv. cuantitativa) y tipo de muestreo .....	49
3.3.3. Perfil de aplicación (para inv. cualitativa) .....	50
<b>3.4. Formato de cuestionario, guía de preguntas y proceso de mysteryshopper u observación directa.</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5. Resultados relevantes .....</b>	<b>52</b>
3.5.1. Resultados de la entrevista .....	71
<b>3.6. Conclusiones de la investigación .....</b>	<b>78</b>
<b>4. PLAN ESTRATEGICO Y MARKETING MIX.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1. Objetivos.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2. Segmentación .....</b>	<b>81</b>
4.2.1. Estrategia de segmentación .....	83
4.2.2. Macrosegmentación .....	84
4.2.3. Microsegmentación.....	84
<b>4.3. Posicionamiento.....</b>	<b>86</b>
4.3.1. Estrategia de posicionamiento.....	86
4.3.2. Posicionamiento publicitario: eslogan .....	86
<b>4.4. Análisis de proceso de compra.....</b>	<b>87</b>
4.4.1. Matriz roles y motivos.....	87

4.4.2. Matriz FCB	88
<b>4.5. Análisis de Competencia</b>	<b>89</b>
4.5.1. Matriz de perfil competitivo	89
<b>4.6. Estrategias</b>	<b>90</b>
4.6.1. Estrategia Básica de Porter	90
4.6.2. Estrategia competitiva	91
4.6.3. Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff	91
4.6.4. Estrategias de fidelización	92
4.6.5. Estrategias de marca	94
<b>4.7. Marketing Mix</b>	<b>94</b>
4.7.1. Producto	95
4.7.2. Precio	100
4.7.3. Plaza	101
4.7.4. Promoción y Publicidad	102
<b>5. ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>106</b>
<b>5.1. Detalle de Ingresos</b>	<b>106</b>
5.1.1. Proyección mensual de ingresos	106
<b>5.2. Detalle de Egresos</b>	<b>107</b>
5.2.1. Detalle de gastos (administrativos, operativos, mkt y ventas)	107
5.2.2. Detalle de inversión, amortización y gastos financieros	108
<b>Flujo de caja mensual</b>	<b>109</b>
<b>5.3. Análisis de factibilidad</b>	<b>110</b>
5.3.1. Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión)	110

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Flujo de Visitas por renunciaciones	2
Tabla 2. Índice de Precios al consumidor y sus variaciones	23
Tabla 3. Análisis del Foda	40
Tabla 4. Matriz EFE	41
Tabla 5. Matriz EFI	42
Tabla 6. Promedio de visitas diarias	48
Tabla 7. Perfiles de la entrevista	51
Tabla 8. Análisis de la pregunta No. 1 de la encuesta	53
Tabla 9. Análisis de la pregunta No. 2 de la encuesta	55
Tabla 10. Análisis de la pregunta No. 3 de la encuesta	56
Tabla 11. Análisis de la pregunta No. 4 de la encuesta	57
Tabla 12. Análisis de la pregunta No. 5 de la encuesta	59
Tabla 13. Análisis de la pregunta No. 6 de la encuesta	60
Tabla 14. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta	61
Tabla 15. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta	62
Tabla 16. Análisis de la pregunta No. 9 de la encuesta	63
Tabla 17. Análisis de la pregunta No. 10 de la encuesta	64
Tabla 18. Análisis de la pregunta No. 11 de la encuesta	65
Tabla 19. Análisis de la pregunta No. 12 de la encuesta	66
Tabla 20. Análisis de la pregunta No. 13 de la encuesta	67
Tabla 21. Análisis de la pregunta No. 14 de la encuesta	68
Tabla 22. Análisis de la pregunta No. 15 de la encuesta	69
Tabla 23. Causales de visitas de clientes.	74

Tabla 24. Calificación de variables de equipos -----	77
Tabla 25. Calificación de atención al personal -----	78
Tabla 26. Segmentación Geográfica -----	82
Tabla 27. Segmentación demográfica-----	82
Tabla 28. Segmentación psicográfica -----	83
Tabla 29. Matriz de roles y motivos -----	87
Tabla 30. Matriz perfil competitivo-----	90
Tabla 31. Planes para fidelización-----	96
Tabla 32. Premios de canje -----	97
Tabla 33Cálculo para asignar la calificación-----	98
Tabla 34. Rangos para calificación -----	99
Tabla 35. Ejemplo categoría del cliente.-----	100
Tabla 36. Planes comerciales para clientes rescate -----	100
Tabla 37. Esquema de implementación -----	103
Tabla 38. Proyección mensual de ingresos -----	106
Tabla 39Gastos Administrativos-----	107
Tabla 40. Detalle de gastos de Marketing -----	108
Tabla 41Detalle de Inversión -----	108
Tabla 42Flujo de caja mensual -----	109
Tabla 43. Calificación de variables de equipos -----	111
Tabla 44. Calificación de atención al personal -----	111

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Porcentaje de nivel de satisfacción de servicios Nacional. -----	3
Ilustración 2. Porcentaje de participación en el mercado. -----	4
Ilustración 3. Modelo Teórico-----	7
Ilustración 4. Organigrama de la Empresa -----	12
Ilustración 5. Evolución de activación de líneas, años 2004-2015 -----	19
Ilustración 6. Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo -----	20
Ilustración 7. Producto Interno Bruto -2015 -----	21
Ilustración 8. Evolución de la inflación anual, 2015 -----	22
Ilustración 9. Datos del crecimiento tecnológico por parte de las operadoras -----	26
Ilustración 10. Cadena de Valor de la empresa -----	31
Ilustración 11. Portabilidad Numérica -----	36
Ilustración 12. Ciclo de vida del producto-----	37
Ilustración 13 Participación en el mercado -----	38
Ilustración 14. Muestra para encuesta-----	53
Ilustración 15. Análisis de la pregunta No. 1 de la encuesta -----	54
Ilustración 16. Análisis de la pregunta No. 2 de la encuesta -----	55
Ilustración 17. Análisis de la pregunta No. 3 de la encuesta -----	56
Ilustración 18. Análisis de la pregunta No. 4 de la encuesta -----	58
Ilustración 19. Análisis de la pregunta No. 5 de la encuesta -----	59
Ilustración 20. Análisis de la pregunta No. 6 de la encuesta -----	60
Ilustración 21. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta -----	61
Ilustración 22. Análisis de la pregunta No. 8 de la encuesta -----	63
Ilustración 23. Análisis de la pregunta No. 9 de la encuesta -----	64

Ilustración 24. Análisis de la pregunta No. 10 de la encuesta-----	65
Ilustración 25. Análisis de la pregunta No. 11 de la encuesta-----	66
Ilustración 26. Análisis de la pregunta No. 12 de la encuesta-----	67
Ilustración 27. Análisis de la pregunta No. 13 de la encuesta-----	68
Ilustración 28. Análisis de la pregunta No. 14 de la encuesta-----	69
Ilustración 29. : Análisis de la pregunta No. 15 de la encuesta -----	70
Ilustración 30. clientes contactados por el Call Center -----	72
Ilustración 31. Clientes que frecuentan a las agencias.-----	73
Ilustración 32. Clientes que frecuentan a las agencias. -----	75
Ilustración 33. Promedio de facturación -----	75
Ilustración 34. Segmentación -----	81
Ilustración 35. segmentación del mercado. -----	84
Ilustración 36. microsegmentación del mercado. -----	85
Ilustración 37. Logotipo de Claro-----	87
Ilustración 38. Matriz FCB-----	88
Ilustración 39. Matriz de crecimiento ANSOFF -----	92
Ilustración 40. Matriz satisfacción vs Retención-----	93
Ilustración 41. Servicios que solicitan los clientes -----	94
Ilustración 42. Marketing mix-----	95
Ilustración 43. Promociones prepago -----	95
Ilustración 44. Categoría del cliente-----	99
Ilustración 45. Campaña de cultura de servicio.-----	101
Ilustración 46. Recargas 2 x 1 -----	102
Ilustración 47. Publicidad -----	103

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A - Formato de Encuesta.....	115
Anexo B: Formato de Observación.....	117

## Resumen Ejecutivo

Un programa de fidelización tiene como fin y un potencial de ayudar a las marcas y a las empresas a combatir el declive de la lealtad de los clientes.

Hoy en día se torna más difícil fidelizar a los clientes, los mismos ahora son más exigentes con el servicio que reciben, esperan más beneficios por el producto que obtienen, el consumidor ahora busca siempre la oferta que mejor cumpla sus objetivos de consumo en cada momento; objetivos que pueden ser a la vez racionales y emocionales, y que además van a cambiar a lo largo del tiempo, por lo que la lealtad del consumidor representa una contradicción en sus términos.

Lo cierto es que a la hora de fidelizar a sus clientes, como garantía de perdurabilidad en el tiempo, el problema para las pymes ya no es de dinero sino de estrategias de servicio, de comunicación, de información y de producto.

Contar con clientes satisfechos no es suficiente, necesitamos clientes “leales”. El objetivo es la compra repetida, tener una disposición positiva del cliente, y lograr que considere a nuestra empresa como único proveedor.

Para incrementar la Fidelización de los clientes, además de las acciones expuestas es necesario definir objetivos e indicadores de seguimiento. Hasta hace poco, los objetivos de las empresas se centraban en Facturación (ventas) y captación de clientes nuevos. Actualmente, ya se encuentran objetivos e indicadores que nos permiten conocer la evolución de la empresa en la orientación al cliente y es importante aplicarlas.

El presente documento es un plan de fidelización para la empresa Claro, en el cual consiste en crear una relación empresa – cliente para identificar

necesidades, y determinar estrategias para llevar a cabo con éxito el plan de fidelización.

Este plan de fidelización consta de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se encuentra la problemática del proyecto, la justificación del problema que presenta la empresa Claro y los objetivos del plan de marketing.

En el segundo capítulo se muestra el análisis situacional del microentorno lo que significa como está actualmente la empresa y el macroentorno que son las fuerzas externas.

El tercer capítulo comprende la investigación de mercado empleada según la segmentación realizada a los clientes Claro, el mismo que permitió conocer y obtener conclusiones para la elaboración del plan.

En el cuarto capítulo del plan de fidelización se determinan los objetivos del plan, las estrategias, el posicionamiento que se quiere lograr, el comportamiento del consumidor, el marketing mix y plan de acción lo que se va a implementar.

En el quinto y último capítulo se muestra el análisis financiero que incluye la proyección de mensual de ingresos, el detalle de gastos, el detalle de inversión, flujo de caja mensual, y el análisis de factibilidad. Todo esto permitirá que la empresa logre fidelizar a sus clientes y conocer las necesidades del cliente y poder mantener la relación empresa-cliente.

# CAPÍTULO 1

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Claro Ecuador, empresa líder en telecomunicaciones con la mayor red de voz y datos del Ecuador, con cerca de 70% de participación de mercado, con una extensión a 4 regiones del país, a más de 1300 ciudades y poblaciones con acceso a telefonía móvil con un 96%.

Que los clientes prefieran la marca es un reto permanente por buscar ser mejores, innovadores y retornarles servicio de calidad a los usuarios. El nivel de inversión en tecnología y gestión humana, ha llevado a ser un agente de cambio clave para el desarrollo de las comunicaciones en el país.

La empresa tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente puesto que es uno de los principales indicadores de calidad; la mejora continua en sus procesos internos y por estudios realizados al área de servicios al cliente fue posible detectar un incremento mensual muy significativo en la deserción de clientes que perjudica a los cumplimientos de metas de ventas y a los objetivos empresariales.

Actualmente el área de servicios al cliente realiza una atención personalizada para ventas y atención de requerimientos (transacciones postventas); el área de Call Center de igual manera capta ventas, recepta reclamos y ofrece soporte de servicios.

Cabe indicar que al momento no se cuenta con un proceso de retención atractivo para el cliente, el proceso actualmente mantiene el siguiente esquema:

- El cliente se acerca a presentar su requerimiento de deserción del servicio, este procedimiento solo lo puede realizar el titular de la línea y en un centro de atención al cliente.
- El asesor de servicios al cliente cuestiona el motivo por el cual el cliente desea inactivar su plan.
- Indica valores pendientes en caso de que el cliente lo tuviere.
- Propone mejorar su plan a una menor tarifa, o se le ofrece un mes de servicio de sin costo, en caso de ser aceptado se realiza la transacción, caso contrario se procede con la inactivación del plan.

Como se observó anteriormente, ninguna de las dos áreas ofrece un plan para rescate de clientes o fidelización, por lo tanto, el siguiente plan de marketing para la empresa Claro Ecuador se lo realiza con la finalidad de segmentar al cliente según el análisis realizado considerando la facturación mensual, antigüedad, probabilidad de renuncia para estratégicamente diseñar un proceso de fidelización y rescate al cliente, como también sería factible con este plan, reconocer las preferencias y exigencias del consumidor final, generando un beneficio para el cliente e ingresos para la empresa.

A continuación se detalla la cantidad de visitas a centros de atención al cliente a nivel nacional, por motivo de renuncias.

**Tabla 1. Flujo de Visitas por renuncias**

<b>Flujo de Visitas por Renuncias CAC`S Nacional</b>		
<b>MES</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>VISITAS/USUARIOS</b>
<b>Diciembre-15</b>	Renuncias Móvil	40270
<b>Noviembre-15</b>	Renuncias Móvil	50673
<b>Octubre-15</b>	Renuncias Móvil	30789
<b>Septiembre-15</b>	Renuncias Móvil	45582
<b>Agosto-15</b>	Renuncias Móvil	28989
<b>Julio-15</b>	Renuncias Móvil	15799

Fuente: Claro (2015)

Creado: Autor (a)

## 1.2. Problemática

Claro Ecuador, ha enfocado sus esfuerzos en la captación de clientes sin considerar la importancia de crear un programa atractivo de fidelización y retención para el cliente y hacer que éste genere más ingresos a la compañía.

En la actualidad, la empresa no cuenta con estrategias de fidelización que permitan tener relaciones estables y duraderas con sus clientes.

Al momento que el cliente presenta su requerimiento de inactivación, el asesor de servicios al cliente no cuenta con herramientas de retención para poder rescatar al cliente, o son propuestas pocas atractivas para el cliente; cabe indicar que atrás de este requerimiento hay un cliente insatisfecho, hay que determinar la causa por el cual el cliente quiere inactivar su servicio.

Uno de los causales de deserción del cliente, se enfoca en la poca importancia que se le otorga al servicio postventa, quizás el proceso de servicio de los diferentes canales de atención no es lo que el cliente espera, a continuación se detalla los porcentajes de niveles de satisfacción, encuestas realizadas en los centros de atención al cliente:

**Ilustración 1. Porcentaje de nivel de satisfacción de servicios Nacional.**



Fuente: Claro 2015

Creado: Autor (a)

Cabe mencionar que la Operadora Claro sigue manteniendo el porcentaje más alto de participación en el mercado, sin embargo no deja de preocupar las siguientes cifras que se muestran en el siguiente gráfico:

**Ilustración 2. Porcentaje de participación en el mercado.**

Fecha de corte: Octubre 2015												
MES/AÑO	CONECEL S.A.		TOTAL CONECEL	OTECEL S.A.		TOTAL OTECEL	CIT EP		TOTAL CIT	TOTAL NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS	POBLACIÓN NACIONAL	DENSIDAD NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS
	TELEFONIA	DATOS		TELEFONIA	DATOS		TELEFONIA	DATOS				
2014	8,456,251	164,262	8,620,513	3,401,928	152,762	3,554,690	373,604	121,674	495,278	12,670,481	16,027,466	79.05%
Ene 2015	8,002,486	165,377	8,167,863	3,285,587	155,878	3,441,465	444,553	122,203	566,756	12,176,084	16,048,414	75.87%
Feb 2015	7,596,752	161,636	7,758,388	3,291,123	170,712	3,461,835	472,917	122,149	595,066	11,815,289	16,069,362	73.53%
Mar 2015	7,122,421	164,061	7,286,482	2,975,713	172,342	3,148,055	526,045	122,145	648,190	11,082,727	16,090,311	68.88%
Abr 2015	6,923,474	154,724	7,078,198	2,927,540	176,368	3,103,908	539,977	122,205	662,182	10,844,288	16,111,259	67.31%
May 2015	6,798,443	157,006	6,955,449	2,766,872	179,367	2,946,239	556,061	122,312	678,393	10,580,081	16,132,207	65.58%
Jun 2015	6,465,101	150,834	6,615,935	2,763,539	181,827	2,945,366	596,254	122,835	719,089	10,280,390	16,153,155	63.84%
Jul 2015	6,513,072	146,700	6,659,772	2,657,024	184,626	2,841,650	332,274	122,844	455,118	9,956,540	16,174,103	61.56%
Ago 2015	6,136,676	123,468	6,260,144	2,413,941	187,506	2,601,447	335,204	123,081	458,285	9,319,876	16,195,051	57.55%
Sep 2015	5,853,035	170,353	6,023,388	2,546,344	190,708	2,737,052	373,125	122,905	496,030	9,256,470	16,216,000	57.08%
Oct 2015	5,705,203	120,951	5,826,154	2,302,945	192,936	2,495,881	388,007	123,792	511,799	8,833,834	16,216,000	54.48%

Fuente: Arcotel (2015)

Con corte octubre/2015, se muestran en el detalle las líneas activas que posee cada una de las operadoras, considerando que Claro registra la mayor participación del mercado, es muy importante recalcar la reducción mensual de líneas activas, tomando como comparativo el 2014 que se inició con 8.620,51 líneas y a octubre/ 2015 se registran activas 5.826,15 líneas.

Considerando este importante indicador, podemos recalcar la urgencia de ejecutar este proceso para poder contrarrestar a las diferentes propuestas que actualmente la competencia está aplicando, en el detalle anterior podemos

visualizar, como la Operadora Otecel se ha mantenido en el mercado, la variación de líneas activas es mínima.

El cambio o actualización de equipos a clientes que ya poseen un plan activo se constituye también en una estrategia de fidelización, buscando así permitir que los clientes actuales que no tienen deuda por equipo pendiente, que generan valor para la empresa o que en su defecto sean potenciales para deserción se sientan valorizados, permitiendo el acceso a teléfonos nuevos de acuerdo a sus posibilidades económicas para pagar, este punto se podría considerar como importante para mantener una facturación por cierto tiempo puesto que se compromete al cliente a una vigencia de contrato.

### 1.3. Justificación

- Como **justificación aplicado a la empresa**: Permitir a Claro Ecuador consolidar la lealtad de sus clientes y generar un crecimiento constante, es la motivación de este proyecto, la fidelización es lo que va a diferenciar de la competencia.
- Brindar servicios de calidad, satisfacer las necesidades del cliente desde el inicio y junto al cliente, ofreciendo soluciones de valor, que el cliente se sienta parte de la mejora continua de los productos/servicios, es el **justificación social** que se brindará en este plan.

También será una fuente de información académica para otros estudiantes, como contribución a la biblioteca estudiantil al entregar este trabajo a la universidad.

- **justificación personal** Este proyecto servirá para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de una manera práctica.

## **1.4. Objetivos**

1. Realizar un análisis situacional para reconocer los factores que afectan este negocio y su desarrollo en el mercado.
2. Desarrollar una investigación de mercado para conocer los diferentes factores que inciden en la realización del plan.
3. Desarrollar un plan de marketing para fidelizar a los clientes de la empresa Claro.
4. Identificar la factibilidad del proyecto a través del presupuesto.

## **1.5. Contextualización**

- Este proyecto se realizará a nivel nacional, en todos los 72 centros de atención al cliente, se realizará la respectiva difusión del plan para su ejecución.
- La propuesta se pondrá en marcha en enero 2016, previa captación de datos para elaboración de los planes comerciales de retención y círculo de beneficios para fidelización.

## **1.6. Resultados Esperados**

- Disminución del 10% (45.000) en intenciones de renuncia.
- Desarrollo de productos-servicios alineados al feedback.
- Cuidar al cliente, generarle confianza, hacerlo sentir que es parte del negocio y no un agente externo; vender experiencias más allá del producto, captar el factor emocional de sus clientes, puesto que es la mayor ventaja competitiva.

## 1.7. Modelo teórico

Ilustración 3. Modelo Teórico



Creado: Autor (a)

## **CAPÍTULO 2**

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. La Empresa**

La empresa Claro tiene la visión de impulsar el desarrollo tecnológico mediante la conectividad, buscando crear un servicio universal, convencidos de la importancia de reducir la brecha digital con la finalidad mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos y estar comunicados. La preferencia de los clientes es un reto permanente por buscar ser mejores, innovadores y retornarles servicio de calidad a los clientes. El nivel de inversión en tecnología y gestión humana, ha llevado a ser un agente de cambio clave para el desarrollo de las comunicaciones en el país.

La responsabilidad corporativa de Claro Ecuador está principalmente en contribuir a la disminución de la brecha digital, al lograr que la población tenga acceso a productos y servicios de telecomunicaciones en todos los rincones del país. La red de Claro brinda acceso a servicio móvil al 96% de la población en el territorio ecuatoriano. Claro desarrolla sus acciones sociales en los ejes de Educación y Medio Ambiente. Desde hace más de 10 años, Claro entrega becas estudiantiles, por cada gol de la Selección Ecuatoriana de Fútbol, a través de su programa Un Gol para Educar; además impulsa una permanente campaña de reciclaje de celulares y accesorios en sus Centros de Atención a Clientes a nivel nacional, así como actividades de reutilización de lonas publicitarias para el apoyo a la comunidad, entre otras acciones sociales y medioambientales que cuentan con la participación activa de los más de 500 colaboradores del voluntariado interno

#### **2.1.1. Historia**

CONECCEL S.A. inició operaciones en el mercado ecuatoriano de telefonía móvil a finales de 1993 bajo el nombre de PORTA CELULAR, para diciembre de 1994

contaba con apenas 13,620 usuarios servidos con la tecnología de segunda generación de redes celulares, TDMA.

En el año 2000 la empresa fue adquirida por la multinacional América Móvil y para diciembre de ese año ya contaba con 920,878 usuarios (SUPERTEL).

En 2003 se dieron tres cambios importantes en la estrategia de la empresa: la implementación del servicio de prepago, la elección de la tecnología de segunda generación y la decisión de expandir la red para lograr un alto nivel de cobertura en el país.

El servicio de prepago para telefonía móvil fue ofertado por primera vez en Ecuador en 2003 a través de CONECEL, se trataba de un nuevo modelo de negocios.

CONECEL implementó su red de segunda generación en 2003, se trataba de un estándar europeo que desasociaba la línea del teléfono y en su lugar la ligaba a un chip que podía ser intercambiado entre teléfonos.

En 2011, apenas un año después de haber sido seleccionada como la marca más recordada por los ecuatorianos la empresa cambió su nombre a Claro, para aprovechar la marca regional de América Móvil para sus filiales en América Latina y que la publicidad en los medios internacionales favorezca a todas sus empresas. Su primer eslogan es "Más cerca, más Claro".

## **2.1.2. Filosofía Empresarial: Misión, visión, objetivos y valores**

### **MISIÓN**

La misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos 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.

## **VISIÓN**

Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar el liderazgo en la industria de las telecomunicaciones.

## **VALORES Y PRINCIPIOS**

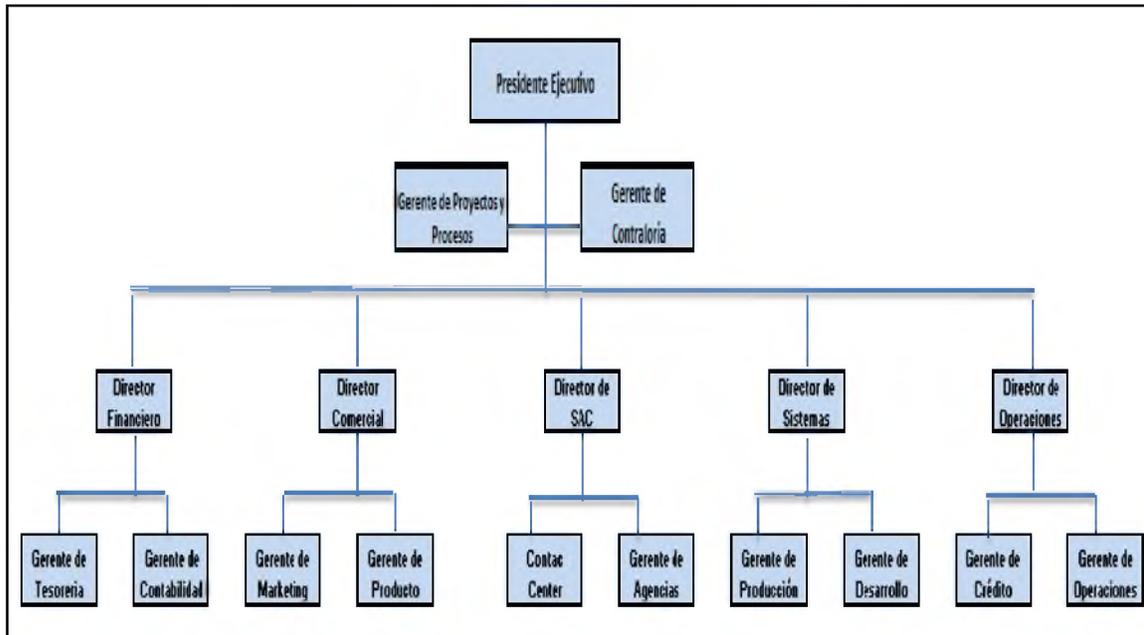
Los valores y principios de conducta empresarial son las cualidades que distinguen y orientan a la empresa. Se tiene presente y se pone en práctica a diario como obligaciones inquebrantables y se difunde a través de la imagen.

Los pilares fundamentales de la cultura corporativa son:

- Honestidad
- Desarrollo Humano y Creatividad Empresarial
- Productividad
- Respeto y Optimismo
- Legalidad
- Austeridad
- Responsabilidad Social

### 2.1.3. Organigrama Estructural y funciones

Ilustración 4. Organigrama de la Empresa



Fuente: La Empresa, 2015

Creado: Autor (a)

#### Funciones:

**Presidente Ejecutivo:** Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, representa a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros, convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva, ejerce la representación legal de la empresa

**Gerente de proyectos y procesos:** dirigir y controlar el desarrollo de los proyectos de la empresa orientados a convertir los procesos estratégicos de negocio y apoyo en herramientas facilitadoras del cumplimiento de los objetivos comerciales, operacionales y de calidad, en función de una permanente mejora continua.

**Gerente de contraloría:** dirigir y controlar la administración contable y tributaria de la empresa obteniendo estados financieros comprensibles, relevantes y

fiables que faciliten el análisis e interpretación de los mismos, tanto para efectos locales como internacionales; cumpliendo con las metas y objetivos establecidos para el cargo.

**Director Financiero:** definir los objetivos, estrategias financieras - administrativas de la compañía, dirigiendo las actividades de adquisiciones de bienes y servicios, administración de recursos materiales y financieros, procesos tributarios y contables y garantizando el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa, con el propósito de asegurar y soportar el cumplimiento de las premisas del plan de negocios.

**Gerente De Tesorería:** dirigir y controlar, según los objetivos y estrategias de la dirección financiera los procesos relacionados con los ingresos (recaudación) y egresos (desembolsos) de recursos monetarios y/o financieros de la compañía, vigilando el cumplimiento de políticas , procedimientos vigentes (locales y corporativos), manteniendo contacto directo con entidades bancarias y financieras con las que opera la entidad, para obtener los mejores rendimientos y optimizar costos que se deriven de las transacciones financieras; con el propósito de asegurar el logro y cumplimiento de las metas operacionales y estratégicas de la empresa.

**Gerente De Contabilidad:** supervisar, coordinar y administrar, según las políticas, procesos y normas de control interno del departamento de contraloría, que los registros contables estén realizados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y que los estados financieros en su conjunto de la empresa estén diseñados bajo las respectivas normas.

**Director Comercial:** definir los objetivos, estrategias y lineamientos generales del área comercial que permitan generar e incrementar las ventas de la compañía, administrando la red de ventas directas e indirectas así como también determinar la logística precisa para cada región y proponer los cambios

necesarios para la adaptación de los productos de la compañía a los diferentes mercados nacionales, con el propósito de alinear su área hacia las premisas del plan de negocios y asegurar su cumplimiento.

**Gerente De Productos:** Supervisar y promover la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios de internet y transmisión de datos, televisión satelital y otros que sean oportunidades de negocio para la empresa, a fin de mantener a la empresa a la vanguardia tecnológica; para así asegurar el cumplimiento de las metas y resultados de la sección a su cargo.

**Gerente De Marketing:** lograr un crecimiento sostenido en la comercialización de los productos tradicionales y no tradicionales, aumentando la participación de mercado y mejorando la rentabilidad en la región, a través de estrategias que permitan incrementar los canales y puntos de ventas indirectos, ampliar la colocación de productos por cliente, potencializar los nuevos negocios, y asegurar los niveles de servicio en el segmento de clientes corporativos.

**Director De Servicio Al Cliente:** Definir los objetivos y estrategias para el otorgamiento del servicio en todos los canales, controlando su implementación, con el fin de garantizar la excelencia y altos estándares que conduzcan a la fidelización y crecimiento continuo de los clientes; al mismo tiempo que garantizar el cumplimiento de las metas comerciales en los canales bajo su responsabilidad.

**Gerente De Contact Center:** lograr la excelencia en la atención de los canales telefónico, virtual y autoservicio, desarrollando estrategias, políticas, procesos y planes de acción que permitan el cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos comerciales, así como garantizar el cumplimiento de los contratos que mantiene la empresa con los distintos proveedores.

**Gerente de Agencias:** lograr la excelencia en la atención al cliente brindada en los centros de atención al cliente y demás canales de servicio de la zona a su

cargo, monitoreando y controlando la aplicación de las políticas, procesos y normas de control interno que conduzcan a la fidelización y satisfacción del cliente para asegurar el cumplimiento de objetivos de servicio, comerciales y operacionales.

**Director De Sistemas:** definir los objetivos, estrategias y lineamientos generales del área de sistemas que permitan controlar los aspectos informáticos de la compañía a nivel de aplicaciones, sistemas, proyectos y comunicación interna, desarrollando políticas informáticas de acuerdo a los objetivos fijados y a las necesidades de los usuarios, con el propósito de alinear a su área hacia las premisas del plan de negocios y asegurar su cumplimiento.

**Gerente De Producción:** dirigir y controlar según los objetivos y estrategias del área de sistemas, el desarrollo de políticas, procesos y planes de acción necesarios para garantizar la alta disponibilidad y operatividad de los procesos de producción, facturación y bases de datos, asegurando su máximo rendimiento.

**Gerente De Desarrollo:** dirigir y controlar según los objetivos y estrategias del área de sistemas, el desarrollo eficiente de las actividades de front office de sistemas, las mismas que están enfocadas a la ejecución, implantación y mantenimiento de las diferentes soluciones computacionales de la empresa, con el fin de que estas se enmarquen dentro de la metodología, sistemas y plataformas existentes.

**Director De Operaciones:** definir los objetivos y estrategias relacionadas con el crédito, la cobranza y el soporte operacional dirigido a los clientes directos y a los canales de distribución, que permitan garantizar la recuperación de los valores facturados y soportar el crecimiento de usuarios, así como impulsar y liderar la mejora continua en los procesos de toda la empresa y su correspondiente documentación.

**Gerente De Crédito Y Cobranzas:** lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de negocios y estándares de la operación de su departamento (clientes internos y externos), relacionados con una correcta y oportuna calificación de crédito, así como la eficiente gestión de cobranza a los clientes y canales de distribución.

**Gerente De Operaciones:** lograr el cumplimiento de los objetivos y estándares relacionados a los procesos de soporte y control operativo, atención al canal de distribución indirecta y liquidación de pago a integradores, bancos, canales de venta, roaming partners y demás proveedores.

#### **2.1.4. Cartera de productos**

La empresa ofrece la siguiente cartera de productos:

- **Postpago:** Son planes por los cuales el Cliente firma un contrato de suscripción, en estos planes el cliente realiza sus consumos al inicio de cada ciclo el usuario recibe el saldo en dólares respectivo de acuerdo al plan contratado, este saldo lo puede consumir en llamadas a otros destinos ya sean on net (dentro de la red) y off net (fuera de la red) o utilizarlo en servicios de datos (Mensajes, Internet).
- **Prepago:** En este producto el cliente primero paga por un valor en dólares el cual es acreditado en su línea y que luego puede usar en llamadas, mensajes y contratación de otros servicios como por ejemplo: paquetes de datos (internet), paquetes de SMS, contratación de servicios interactivos (suscripciones por las cuales el usuario recibe información).
- **DTH (Direct to Home):** Este producto corresponde al servicio de televisión pagada por suscripción, donde el cliente contrata el paquete de canales que más se ajusta a su necesidad.

- **Servicios de Valor Agregado:** Son servicios adicionales que el Cliente puede contratar en sus planes ya sean Prepago o Postpago, pueden ser consumidos por evento descontados del saldo del cliente o ya sea a través de la contratación de paquetes

## **2.2. Análisis de Macroentorno**

### **2.2.1. Entorno Político-legal**

Claro, siendo una compañía multinacional debe estar integrada por leyes y agencias regulatorias que constantemente realizan un seguimiento para hacer cumplir los reglamentos, condiciones y políticas establecidas en el contrato de concesión firmado con el Gobierno Ecuatoriano en el año 2008 y que tiene vigencia de 15 años ( Fuente: empresa Claro).

El órgano del estado ecuatoriano que regula el servicio de telefonía móvil (SMA) es la Arcotel –Agencia de Regulación y control de telecomunicaciones.

Constantemente el área Legal de la empresa revisa las nuevas leyes que dispone el estado a fin de tener una base legal para la toma de decisiones adecuadas a nivel político y que no perjudiquen a la empresa.

#### **Ley Orgánica De Telecomunicaciones**

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones, la cual está publicada en el Registro Oficial No.43, entre los principales ejes que fomenta la Ley están en desplegar nuevos y mejores servicios en todo el país, promover condiciones de mercado adecuadas para la prestación de servicios; garantizar los derechos de los usuarios y fomentar la prestación de servicios con calidad y a precios asequibles. Además, de fortalecer la estructura institucional y los procesos de regulación y control.

En cuanto al régimen sancionatorio, se fortalece la potestad del Estado frente al cometimiento de infracciones.

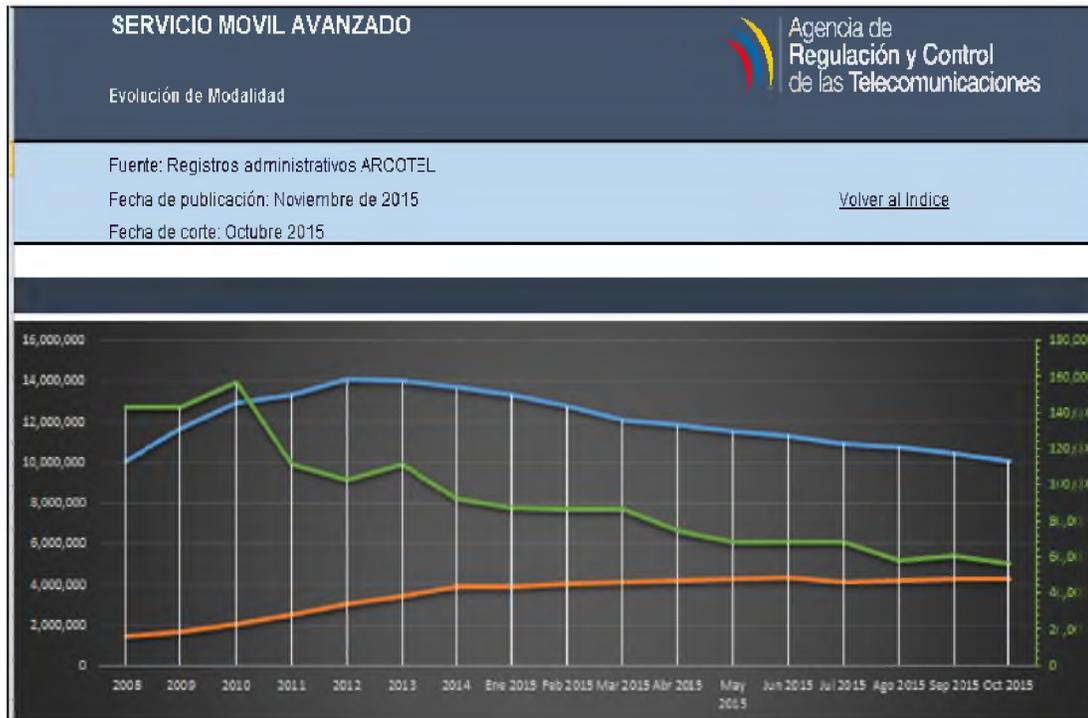
A través de la Ley se crea la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), en la cual se integran las funciones de administración, regulación y control de las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.

### **2.2.2. Entorno Económico**

El mercado celular tiene una participación en el mercado de 14'366.993 (corte octubre 2015) usuarios (fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) frente a la población del Ecuador que es de 15'892.330 (fuente de INEC), lo cual deja entrever que el mercado ecuatoriano tiene una penetración aproximadamente del 100%, es por tal motivo que las operadoras telefónicas deben concentrar sus esfuerzos en captar clientes de la competencia y principalmente fidelizar los clientes actuales.

En el siguiente grafico podemos observar un fuerte incremento (fuente Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones).

## Ilustración 5. Evolución de activación de líneas, años 2004-2015

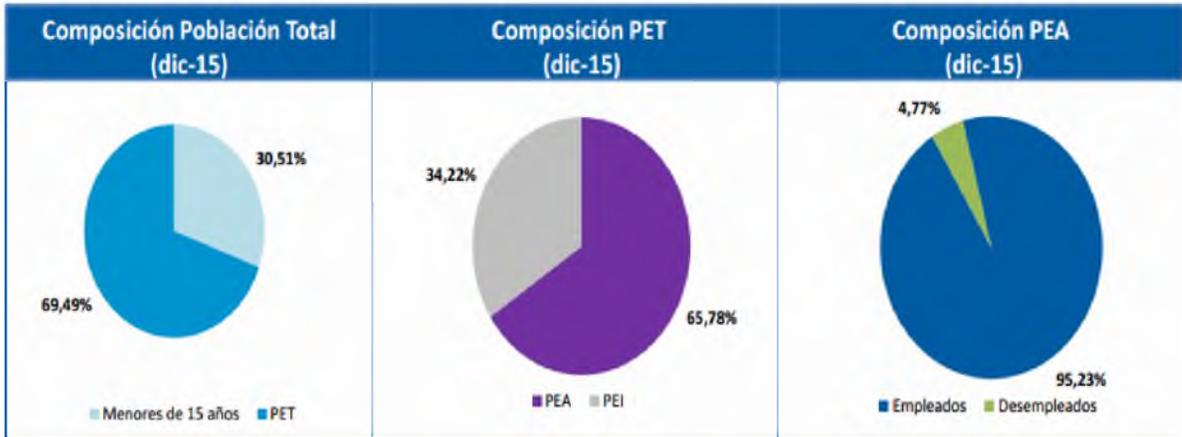


Fuente: Arcotel (2015)

El adaptar las necesidades de un país es parte fundamental para la empresa, la generación de nuevos servicios para el usuario hace que la compañía crezca, es por eso muy importante aportar con tecnología y soluciones para que los ciudadanos tengan la oportunidad de tener un servicio de calidad, y la empresa de aportar con soluciones que hagan cada vez más productivas.

Actualmente, en el Ecuador existe un bajo porcentaje de desempleo, lo que nos ayuda a determinar que los horizontes como empresa son sostenibles, apenas el 4.77% de la población en edad de trabajar está sin empleo, lo que se traduce en que el 95.23% de la población están empleados.

### Ilustración 6. Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Fuente: INEC Ecuador en cifras, 2015 (INEC, 2015)

### PIB

“El Producto Interno Bruto con sus siglas PIB, mide todo lo que produce la economía dentro de un periodo determinado” (Parkin, 2009).

A septiembre/2015, la economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período del año 2014.

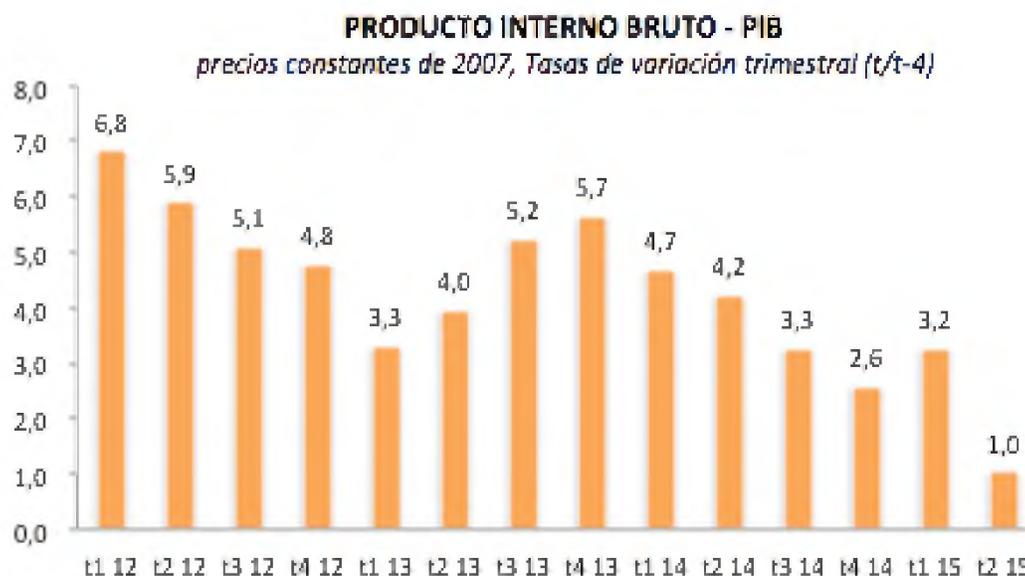
La economía no petrolera sostiene el crecimiento económico durante 22 trimestres consecutivos en su variación inter-anual. En el segundo trimestre de 2015 el VAB No Petrolero se incrementó en 2,4%.

Las variables macroeconómicas que más contribuyeron al crecimiento de 1,0% del PIB fueron el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana

registró un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período de 2014 (t/t-4).

### Ilustración 7. Producto Interno Bruto -2015



Fuente: Banco Central del Ecuador, cuentas nacionales, 2015

### Inflación

En enero de 2015 el índice de precios al consumidor se ubicó en 101,24; lo cual representa una variación mensual de 0,59%. El mes anterior dicha variación fue de 0,11%, mientras que en enero de 2014 se ubicó en 0,72%.

Por su parte, la inflación anual en enero de 2015 fue de 3,53%, en el mes anterior fue de 3,67% y la de enero de 2014 se ubicó en 2,92%.

La inflación acumulada en enero de 2015 se ubicó en 0,59%; en enero de 2014 se ubicó en 0,72%.

A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.

Ilustración 8. Evolución de la inflación anual, 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador (Ecuador en cifras, 2015)

**Tabla 2. Índice de Precios al consumidor y sus variaciones**

<b>Mes</b>	<b>Índice</b>	<b>Inflación Mensual</b>	<b>Inflación Anual</b>	<b>Inflación Acumulada</b>
ene-14	97,78	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
<b>ene-15</b>	<b>101,24</b>	<b>0,59%</b>	<b>3,53%</b>	<b>0,59%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador (Ecuador en cifras, 2015)

### **Crecimiento de la Industria**

Actualmente, las telecomunicaciones han presentado el más alto crecimiento y modernización en el mundo debido a los avances tecnológicos. Esto ha hecho que este sector sea uno de los más atractivos para la inversión, generando más de 2.000 empleos directos y 60.000 indirectos en el país.

En el Ecuador, la estructura del sector telecomunicaciones ha tenido cambios importantes en el último decenio, tanto en las empresas proveedoras de servicios, como en las instituciones de política sectorial y regulación.

Hasta 1992, la regulación y la operación de los servicios estaban radicadas en el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL). Ese año se reformó la estructura tradicional del sector, y se creó la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL), con la finalidad de desarrollar las actividades sectoriales con criterios de gestión empresarial y beneficio social, aunque manteniendo el monopolio estatal de los servicios básicos.

En 1995 y 1997 se modificó la legislación para transformar EMETEL en una sociedad anónima, que se dividió en dos empresas con distintas áreas geográficas de cobertura (posteriormente denominadas Pacifictel S.A. y Andinatel S.A.), que serían luego abiertas a la inversión privada, sin éxito.

A partir de agosto de 2009, ambas empresas pasaron a formar parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.

### **2.2.3. Entorno Socio-cultural**

Claro asume con gran responsabilidad la confianza que depositan los clientes, conscientes de la corresponsabilidad que conllevan los servicios que ofrece y el papel fundamental que juegan las telecomunicaciones en esta era de conectividad en la que el contacto entre las personas y sociedades es cada vez más activo y dinámico.

Debido a estos factores la compañía siendo una empresa multinacional, ha decidido entregar parte de sus ganancias anuales en el plano tecnológico, en la parte social, ha dotado de infocentros en conjunto con el estado, para que la niñez pueda experimentar y crecer con los servicios ofrecidos por la empresa.

Otro programa con el que Claro cuenta es el de Manos a la Obra, grupo de voluntarios conformado por diferentes compañeros de todas las áreas a nivel nacional, y que contribuye de manera activa con las iniciativas de responsabilidad social que impulsa Claro, con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida y bienestar de los sectores más necesitados.

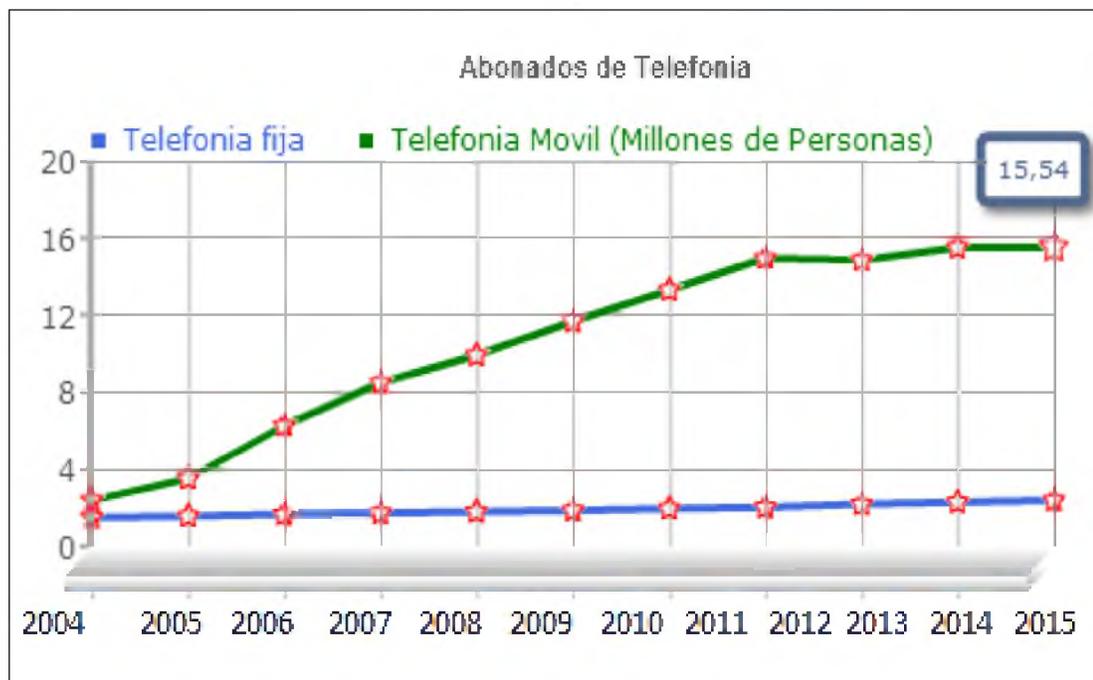
El Voluntariado Interno de Claro nació como un proyecto en el año 2006, que al paso de los años fue cobrando mayor relevancia y sumando más personas, que comparten una misma vocación: Ayudar a los demás.

#### **2.2.4. Entorno Tecnológico**

El uso de la tecnología se ha vuelto algo tan indispensable para el día a día de las personas, la misma está en un constante cambio, el uso de aparatos electrónicos, conexión a internet y varias redes sociales permiten a usuarios y a empresas promocionar nuevos productos y servicios haciendo de esta una herramienta eficiente.

La evolución de la comunicación se ha convertido en una opción de negocios rentable, constantemente las compañías de telecomunicaciones buscan las necesidades del usuario para convertirlas en una oportunidad de generación de ingresos para la compañía.

### Ilustración 9. Datos del crecimiento tecnológico por parte de las



Fuente: Arcotel (2015)

Creado: Autor (a)

El servicio de telefonía móvil, es ofrecido por 3 empresas, OTECEL, CONECEL y CNT que han tenido un crecimiento muy significativo. Además de los operadores de servicios básicos fijos y móviles, existen operadores de diversos otros servicios como:

- Operadores de servicio de portadores (entre ellos, los 3 operadores de servicio telefónico fijo y los 2 operadores celulares);
- Prestadores de servicios de valor agregado (acceso a Internet), incluyendo también los 5 mencionados anteriormente);
- Operadores de sistemas troncalizados.

En definitiva, se puede apreciar que el sector de telecomunicaciones ha evolucionado, en los últimos años se ha presentado un aumento significativo en la demanda de los servicios de telecomunicaciones en Ecuador, tanto para los

servicios tradicionales -la telefonía fija-, como para nuevos servicios, los que en algunos casos tuvieron un ritmo de crecimiento explosivo. Se presenta un crecimiento en el servicio de telefonía fija con promedio anual entre 2003 y 2015 es 5%; mientras que para la telefonía móvil es 21%.

### **2.2.5. Entorno Ambiental (opcional)**

Claro mantiene un compromiso con el medio ambiente, desde el 2009 se desarrolla el sistema de recargas electrónicas, reduciendo el 80% del uso del papel y plástico en las tarjetas de compra de tiempo aire. Gran parte de las radio bases, requeridas para transmitir la señal, funcionan con energía eólica, solar o híbrida, que aprovechan fuentes naturales para recargar sus baterías.

En las operaciones, se controla activamente el consumo y desperdicio de materiales, combustible, agua, energía, suministros de oficina, entre otros. Constantemente se busca ser un ejemplo a seguir y concienciar a los colaboradores de la empresa sobre la importancia que tiene para el planeta el ahorro de recursos.

### **2.2.6. Análisis P.E.S.T.(A)**

P.E.S.T identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas, es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. (Alan Chapman,2004)

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales
- Económicos
- Socio-culturales

- Tecnológicos
- Político

**Económico:** El respaldo de pertenecer a un corporativo y siendo una de las mejores empresas del país permite redistribuir los recursos de una forma óptima, generando más plazas de trabajo y desarrollo para el país. Empresa sustentable, que cumple fielmente sus Políticas de Gobierno Corporativo y Código de Ética, comprometida en brindar a sus usuarios servicios de calidad, moderna tecnología, precios competitivos y una oferta cada vez más completa de productos y servicios, lo cual permite cumplir con la misión de comunicar.

**Socio-Culturales:** Se ha distribuido parte de la renta al ámbito social, generando cambios en el estilo de vida, elevando el nivel educativo de los niños y proporcionando calidad de servicio a los consumidores, se compromete constantemente con el desarrollo de las comunicaciones en el país, de programas y acciones que impulsan la educación y conservación del medio ambiente en las que participan activamente un grupo de voluntariado interno.

**Tecnológicos:** La tecnología 4G permitirá desarrollar mejores productos y optimizar el servicio de datos, este nuevo sistema brindará la oportunidad de incrementar la velocidad y capacidad de respuesta a los usuarios. Con la finalidad de acercar cada día más a las personas, facilitar una mayor comunicación entre ellas, impulsar la productividad, el conocimiento, la educación, logrando así transformar la vida de los ecuatorianos en búsqueda de mejores oportunidades, desarrollo y calidad de vida.

### **2.3. Análisis del Microentorno**

Basados en un estudio de mercado se detectó que los clientes migran a otras operadoras telefónicas con el afán de tener una mejor servicio y/o beneficios. Con el motivo de realizar un efectivo plan de fidelización y rescate de clientes, se realiza un plan de marketing con amplias estrategias fidelización que

cumplan con las necesidades para entregar al cliente valor y satisfacción superiores a los de los competidores.

### **2.3.1. Cinco Fuerzas de Porter**

Es importante conocer el entorno competitivo para así comprender el sector en el que se desenvuelve la organización con sus productos y servicios para de esta manera maximizar la rentabilidad de la empresa.

#### **F1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Cuando los clientes son pocos y organizados esta fuerza puede afectar de tal manera que acuerden un precio a pagar en ese caso se vuelven una amenaza para la empresa, puesto que el precio acordado puede ser menor a que la empresa dispone.

- Mejorar el producto con relación al costo final del servicio para competir
- Disponibilidad de servicios con mejores costos para fidelizar al cliente con nuevos servicios.

#### **F2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Este poder de negociación se refiere a cuando existen proveedores que pueden convertirse en una amenaza, más que todo cuando éstos tienen poder ya sea por su grado de concentración, por los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industrialización.

- Otorgar facilidad al cliente para obtener los productos/servicios que se ofrecen para rescate o fidelización.

#### **F3.- Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La competencia aumenta cuando en un sector ingresan varias empresas por lo tanto la rentabilidad puede bajar, la empresa debe mejorar los precios para hacerlo competitivo.

En el medio empresarial, la competencia es muy limitada, ya que en el mercado ecuatoriano, existen al momento 3 compañías de telecomunicaciones de servicios móviles avanzados.

- Que otras operadoras ingresen al mercado a un menor costo.
- Valor de la marca
- Mejores tecnologías

#### **F4.- Amenaza de productos sustitutos**

Es importante conocer la necesidad del cliente para reducir el riesgo de que los productos sustitutos afecte el servicio que estamos ofreciendo.

Algunos factores que inciden en que el cliente opte por el producto sustituto es:

- Afición del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación del servicio.

#### **F5.- Rivalidad entre los competidores**

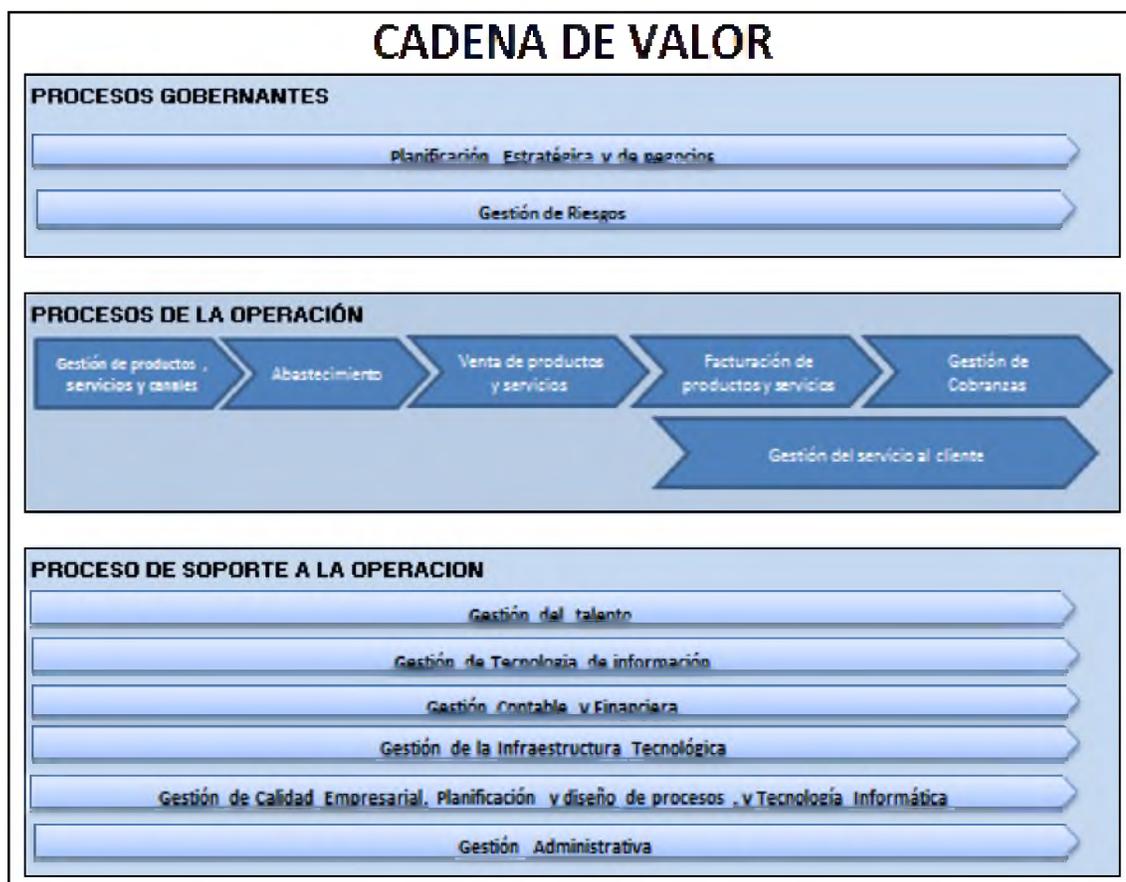
El resultado de las 4 fuerzas anteriores es la rivalidad entre los competidores, la rivalidad puede definirse la rentabilidad del sector, mientras exista menos competencia será más rentable.

- Políticas de gobierno
- Que el competidor mejore su producto.

### 2.3.2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. Toda la empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, comercializar y brindar apoyo a sus productos. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, estas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Ilustración 10. Cadena de Valor de la empresa



Fuente: La Empresa, 2015.

Elaboración: Autor (a)

## Procesos Gobernantes:

Este macroproceso gestiona la definición de la estrategia a nivel corporativo. Estos procesos definen la visión, que será desarrollada y producida en la ejecución de los procesos de la Operación y son los siguientes:

- **Planeación Estratégica y de Negocio:** El proceso de Planificación Estratégica y de Negocios incluye todos los procesos necesarios para desarrollar estrategias, construir la infraestructura tecnológica y medición a través de indicadores para controlar los objetivos planteados.
- **Planificación, estratégicos y de negocios:** Este proceso se refiere al planteamiento a corto plazo de objetivos anuales y las actividades orientadas a su obtención reflejadas en el plan de negocios anual; así como el planteamiento a largo plazo de la declaración de visión, misión y valores institucionales que rigen y norman todas las actividades de la organización
- **Control de la Ejecución de la Estrategia:** Corresponde a los subprocesos de monitoreo y control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de las actividades marcadas como hitos dentro del plan estratégico.

## Procesos de la operación:

- **Gestión de Productos y Servicios** En este macroproceso se transforma los requerimientos de los clientes tanto internos como externos en productos de la empresa. Corresponden a los procesos que representan el ser y el funcionar de una organización.
- **Diseño y Creación de Productos:** En este subproceso se considera desde la generación de la idea del proyecto, su priorización, el diseño,

revisión y análisis de costo beneficio, factibilidad tecnológica/operativa, el desarrollo del producto, la puesta en marcha, el control/normalización en cada uno de los procesos y su seguimiento post-producción y mejoramiento continuo.

- **Gestión de Canales:** En este subproceso se considera el análisis continuo de la estrategia de mercado según el producto o servicio, que ayuda a mejorar el desempeño y desarrollo de los canales directos e indirectos que posee la organización, a través del portafolio de dichos productos o servicios.

#### **Venta de productos y servicios:**

Se consideran los procesos relacionados a la venta de productos de voz, SVA tanto Postpago como prepagos y productos de datos, en sus procesos de prospección, calificación e instrumentación de los mismos.

- **Ventas de Productos y Servicios de voz y SVA:** Se consideran los procesos relacionados a la venta de productos de voz y SVA Postpago en sus procesos de prospección, calificación e instrumentación de los mismos.
- **Prospección:** Se establecen los procedimientos relacionados a la prospección de los productos y servicios, según el canal de venta.
- **Calificación de Clientes:** Se establecen los procedimientos para la calificación de clientes previo a la entrega del servicio.

#### **Facturación de productos y servicios:**

Se consideran los procesos relacionados a la facturación de productos y servicios dentro de la organización.

- **Generación de Facturas:** Se consideran los procedimientos relacionados con la generación de facturas de todos los canales de atención a clientes en forma directa.
- **Entrega de Facturas:** Se consideran los procedimientos relacionados con la entrega de las facturas a los clientes sean estos personales como corporativos.

**Gestión de Cobranzas:** Se detallan los procedimientos relacionados al manejo de la cobranza a los clientes.

- **Cobranza normal:** Se detallan los procedimientos relacionados al manejo de la cobranza los clientes, considerando las edades de mora, desde actual hasta 90 días.
- **Cobranza extrajudicial:** Se detallan los procedimientos relacionados al manejo de la cobranza los clientes, considerando las edades de mora mayor a 91 días.

**Gestión de Servicios al Cliente:**

- **Fidelización y retención del cliente:** Se detallan los procedimientos relacionados a la fidelización y retención de clientes.
- **Atención de solicitudes y reclamos de clientes:** Se detallan los procedimientos relacionados a la atención de solicitudes y reclamos de clientes, sean estas transacciones postventa como reclamos presentados.

**Procesos de soporte a la operación**

Presenta los procesos que servirán de apoyo a lo largo de toda la ejecución de los procesos de la Operación. Ejemplo de estos procesos son:

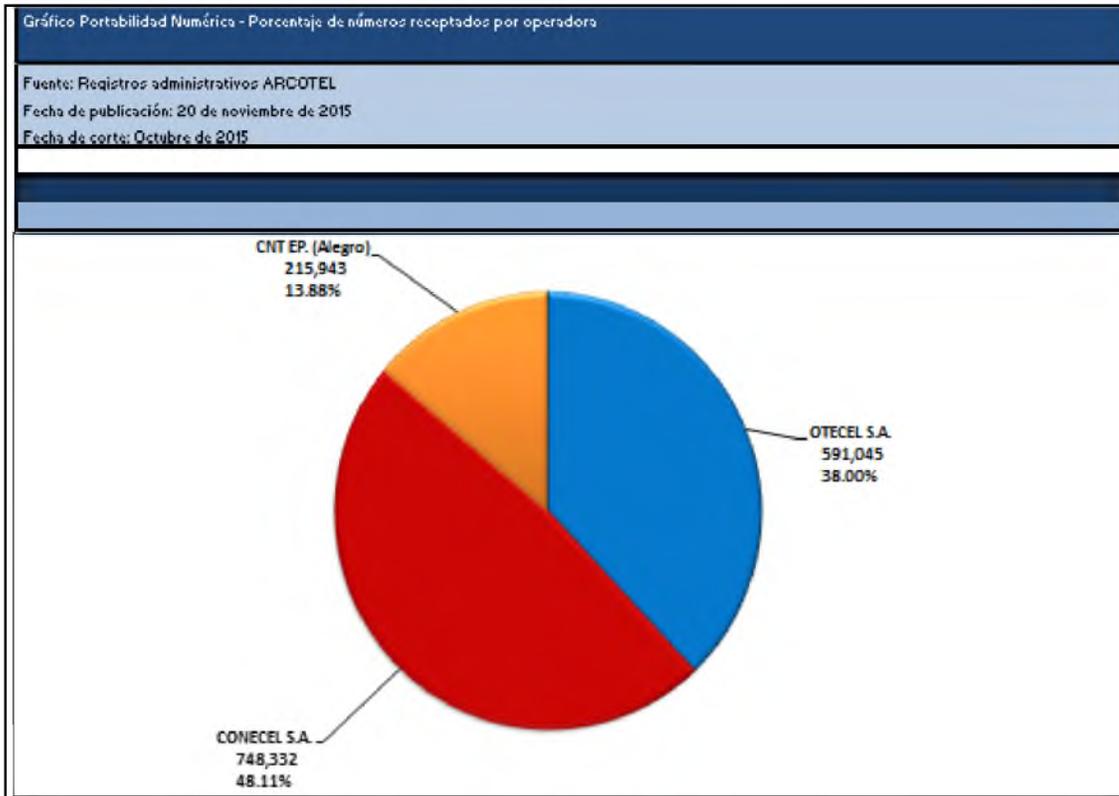
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión de Tecnología de la Información.
- Gestión Contable y Financiera
- Gestión de la Infraestructura Tecnológica
- Gestión de la Calidad Empresarial, Planeación y Arquitectura de Procesos y Tecnología Informática.
- Gestión administrativa.

### **2.3.3. Conclusiones del microentorno**

En el microentorno se puede observar los proveedores tecnológicos, Clientes potenciales, manejo de políticas de mantención y retención de Clientes, manejo de herramientas de negociación.

Sin embargo, en el mercado existen dos competencias una de ellas tiene una participación muy significativa en el mercado, por lo tanto, es importante crear un plan de rescate y fidelización al cliente; según estadísticas de portabilidades numéricas desde otras operadoras, podemos determinar que hay una migración muy alta de líneas hacia la competencia (38%).

## Ilustración 11. Portabilidad Numérica



Fuente: Arcotel 2015.

Elaboración: Autor(a)

Esta amenaza de la competencia, se puede considerar como una oportunidad de mejora en los servicios, productos y generar procesos eficaces de retención y fidelización.

Luego del análisis del microentorno se obtienen las fortalezas y debilidades de la empresa, estas fuerzas son las más cercanas a la empresa y las mismas influyen en la capacidad de satisfacer las necesidades a los usuarios.

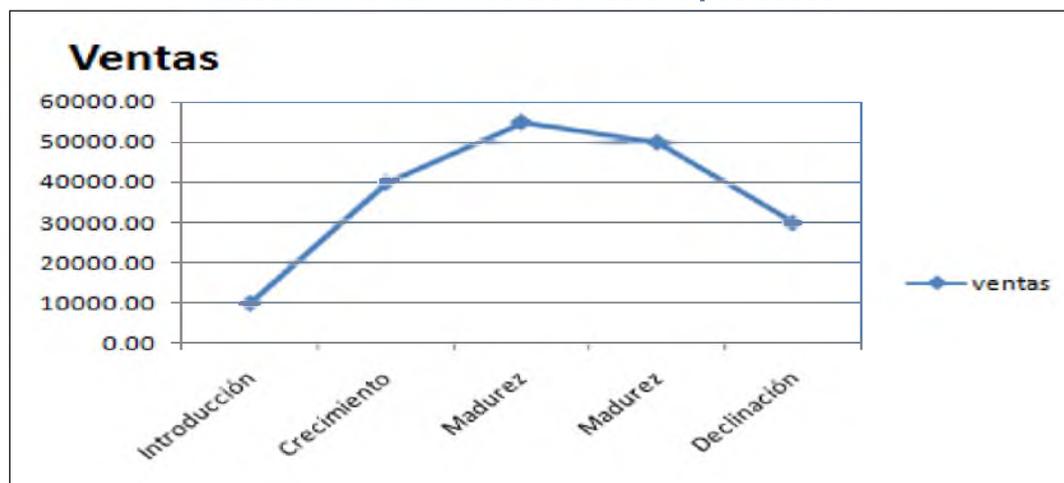
## 2.4. Análisis Estratégico Situacional

### 2.4.1. Ciclo de vida del producto

Si es importante conocer en el mercado que se encuentra el producto o servicio es necesario saber el ciclo de vida del producto.

El servicio de telefonía móvil se encuentra hoy en día en su fase de madurez , puesto que es un producto en el que la demanda está al máximo, por lo tanto el objetivo principal es fidelizar clientes, como también es importante la implementación de nuevos productos y servicios.

Ilustración 12. Ciclo de vida del producto



Elaboración: Autor (a)

### 2.4.2. Participación de mercado

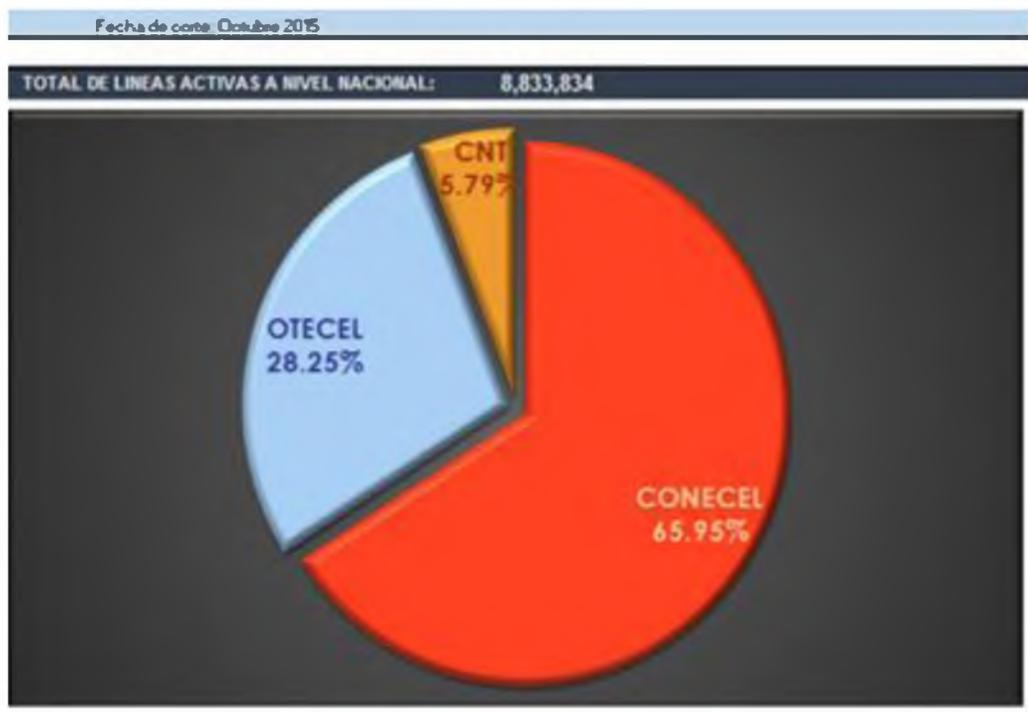
En el mercado ecuatoriano de telefonía celular actualmente operan tres telefónicas móviles con el siguiente porcentaje de participación en el mercado:

Cabe mencionar que la Operadora Claro mantiene el porcentaje más alto de participación en el mercado.

Un total de 11'326.185 líneas activas están destinadas a la modalidad prepago, lo cual constituye el 72% de líneas de telefonía móvil, mientras que 4'272.645 terminales son post pago, que representan el 27%. El porcentaje restante corresponde a las terminales de uso público.

En lo que respecta a las líneas activas de internet móvil hay un total de 5'386.493, la mayoría de ecuatorianos las utilizan para realizar tareas académicas y fortalecer proyectos de negocios.

### Ilustración 13 Participación en el mercado



Fuente: Arcotel (2015)

En 2013 el crecimiento del sector llegó al 120% de densidad nacional en telefónica móvil, lo que significó que cada ciudadano tenía 1,2 líneas en promedio. Mientras que a junio de este año, la densidad fue de 96,99%, que significa que cada persona en el país tiene 0,9 líneas de dispositivos móviles. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en junio Ecuador tuvo 16'153.155 habitantes.

### **2.4.3. Análisis F.O.D.A.**

El análisis de FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian de la competencia.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, un factor importante a considerar es que el cliente no se encuentre satisfecho con el servicio o producto que se está ofreciendo.

El análisis FODA que se detalla a continuación está relacionado con el plan de fidelización que se requiere aplicar:

**Tabla 3. Análisis del Foda**

<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>
<p><b>F1</b> Mayor participación de clientes en el mercado, frente a la competencia.</p> <p><b>F2</b> Nuevos servicios para fidelizar clientes.</p> <p><b>F3</b> Un Call Center preparado para iniciar una campaña de fidelización.</p>	<p><b>O1</b> Negociar con el proveedor de whastapp para que el servicio de llamadas no se debite de los megas que dispone el cliente, sino que el consumo sea sin costo.</p> <p><b>O2</b> ofrecer a los clientes nuevos planes de acuerdo a sus necesidades para incrementar la facturación.</p>
<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<p><b>D1</b> Fallas en el servicio.</p> <p><b>D2</b> Error en la facturación que generen reclamos y renuncias.</p>	<p><b>A1</b> Mejores propuestas por la competencia a clientes que deseen portabilidad numérica (migración de prepago a plan)</p> <p><b>A2</b> Que los clientes no se sientan satisfechos con nuevos planes de fidelización y rescate.</p>

Elaborado: Autor (a)

#### **2.4.4. Análisis EFE - EFI y McKinsey**

El nivel de atractividad no es bajo, es posible visualizar las oportunidades que se presentan, y es un buen indicador para la empresa, sin embargo no debería

dejar de preocupar las amenazas, puesto que la competencia estará cerca de los clientes para captarlos.

**Tabla 4. Matriz EFE**

<b>EFE (Evaluación de Factores Externos) - ATRACTIVIDAD</b>			
<b>Amenazas</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación</b>
Mejores propuestas por la competencia a clientes que deseen portabilidad numérica.	3	25%	0.75
Que los clientes no se sientan satisfechos con nuevos planes de fidelización y rescate.	4	25%	1.00
<b>Oportunidades</b>			
Negociar con el proveedor de whastapp para que el servicio de llamadas no se debite de los megas que dispone el cliente, sino que el consumo sea sin costo.	4	25%	1.00
Ofrecer a los clientes nuevos planes de acuerdo a sus necesidades para incrementar la facturación.	4	25%	1.00
	<b>EFE</b>	3.75	

Elaborado: Autor (a)

Se deben superar las debilidades, estos factores internos pueden ser trabajados en conjunto con las áreas pertinentes para que no impacten en el resultado final y tampoco afecten a las fortalezas que son las bases fundamentales para el desarrollo de la estrategia que se quiere aplicar.

**Tabla 5. Matriz EFI**

<b>Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) - COMPETITIVIDAD</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación</b>
Fallas en el servicio.	2	15%	0.3
Error en la facturación que generen reclamos y renuncias.	2	15%	0.3
<b>Fortalezas</b>			
Mayor participación de clientes en el mercado, frente a la competencia	4	30%	1.2
Nuevos servicios para fidelizar clientes.	2	15%	0.3
Un call Center preparado para iniciar una campaña de fidelización.	3	25%	0.75
	EFI		2.85

Elaborado: Autor (a)

Es importante, utilizar una de las fortalezas para este proceso, “Un call Center preparado para iniciar una campaña de fidelización”, aplicar el endomarketing constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores, con el principal objetivo de comprometerlos, de incrementar su

lealtad y aumentar su rendimiento, de esta manera los colaboradores proyectan lo mejor a sus clientes, además contribuyen en la realización de los propósitos organizacionales.

## **2.5. Conclusiones del Capítulo**

Es posible concluir que a pesar de las debilidades y amenazas que se presentan, existen una gran fortaleza que la mayor participación del mercado, por lo tanto es importante fidelizar a los clientes.

La calidad del servicio al cliente ha pasado a ser el elemento diferenciador de las compañías líderes en el mercado, este punto esta como debilidad por lo tanto, es importante trabajar en ello, como primer paso es posible aplicar un NPS (Net Promoter Score) esta metodología permitirá conocer y gestionar la opinión de los clientes y medir su grado de fidelización hacia la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

## **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.1. Objetivos**

Por medio de la investigación de mercado, es posible recopilar información útil para la empresa sobre los temas que se desea conocer para posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos, permitiendo así realizar una adecuada toma de decisiones logrando de ese modo la satisfacción de los clientes.

Las tres áreas seleccionadas suministrarán información muy importante para poder recolectar, tabular, analizar e interpretar datos que ayudará a la toma adecuada de decisiones.

#### **3.1.1. Objetivo General**

Identificar los factores del comportamiento del mercado que permitan fidelizar a los clientes Claro.

#### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el perfil, las necesidades, promedio de facturación, antigüedad, expectativas del cliente.
- Conocer cuáles son los niveles de satisfacción del cliente.
- Determinar las causas de renuncias y cantidad de clientes que solicitan la cancelación del servicio.
- Determinar el canal de contacto que utilizan los clientes para realizar algún requerimiento.
- Poder determinar las características del modelo de plan de fidelización para la empresa Claro.

## **3.2. Diseño investigativo**

Para esta investigación de mercado, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, ya que es importante conocer de manera específica las necesidades del cliente en base a los productos/servicios que la empresa ofrece y los motivos por el cual los clientes desisten del servicio.

### **3.2.1. Tipo de investigación**

Se realizará una investigación exploratoria para determinar la efectividad del proyecto a aplicarse, adicional se convierte en cualitativa y cuantitativa al realizar la encuesta y entrevista, por lo cual se desarrollará un formulario que recoja las consultas específicas para identificar las necesidades que se desea conocer de los clientes.

Tabulando los resultados obtenidos, se tomarán decisiones adecuadas y así poder elaborar estrategias, cambios en los procesos internos, mejorar los beneficios para fidelización y rescate de clientes.

### **3.2.2. Fuentes de información**

Se realizará la encuesta directa a los clientes y observación en los centros de atención al Cliente.

Adicional, la entrevista se realizará a tres Gerentes de las siguientes áreas:

- Gerencia de Call Center
- Gerencia de Servicios al Cliente
- Gerencia de Ventas

### **3.2.3. Tipos de datos**

#### **Investigación cuantitativa**

Considerado uno de los métodos más comunes y efectivos al momento de recopilar información relevante, se utilizará un modelo de encuesta enfocado directamente al cliente, para poder medir el nivel de satisfacción, la calidad del servicio, la percepción del cliente en cuanto a las variables que involucran el proceso desde sus requerimientos hasta la atención post venta como también de las diversas causales que contribuyen al problema de la falta de lealtad de los clientes.

#### **Investigación cualitativa**

Bajo este método de investigación no cuantificable se utilizará 1 tipo de herramienta como entrevistas a profundidad que se realizarán con el fin de obtener opiniones e información acerca del nivel de satisfacción de los clientes.

### **3.2.4. Herramientas investigativas**

Se utilizarán las siguientes herramientas para nuestra investigación:

1. Encuestas
2. Entrevistas a profundidad

Para obtener la información sobre las necesidades y preferencias de los clientes de la empresa Claro, se recurrirá a la técnica de la encuesta.

Por otra parte, se llevará a cabo varias entrevistas para examinar las principales opiniones, recopilar información, respecto a la calidad de servicio para determinar factores positivos y negativos que deben ser considerados al momento de implementar las estrategias de fidelización.

### 3.3. Target de aplicación

#### 3.3.1. Definición de la población (para inv. cuantitativa)

Tabla 6. Promedio de visitas diarias

Agencias - Piloto de encuesta	Promedio de visitas diarias
CAC RIOCENTRO NORTE	120
CAC GALÁPAGOS	179
CAC TERMINAL TERRESTRE	186
CAC CENTRUM	145
CAC MALL DEL SUR	259
CAC RIOCENTRO SUR	267
CAC ENTRE RÍOS	198
CAC ALBORADA	135
CAC SAN MARINO	280
CAC 9 DE OCTUBRE	295
CAC MALL DEL SOL	158
CAC 9 DE OCTUBRE 2	258
CAC CITYMALL	282
CAC POLICENTRO	229

Fuente: La Empresa, 2015.

Elaboración: Autor (a)

La población considerada para el cálculo del tamaño de la muestra del presente proyecto es de 4008 clientes de la compañía Claro a nivel nacional, 3080 usuarios que se acercaron a diferentes centros de atención al cliente y 928 usuarios contactados a través del CallCenter, durante un día laborable.

### 3.3.2. Definición de la muestra (para inv. cuantitativa) y tipo de muestreo

La población es menor a 100.000 por lo tanto es universo es finito, para la definición de la muestra se tomaran en cuenta las siguientes variables, la fórmula es la siguiente:

Fórmula

$$n = \frac{NZ^2 \cdot PQ}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot PQ}$$

- TIPO CUANTITATIVA – Encuesta:

Unidades primarios para muestreo n.- 4008 clientes

En la que se representa como:

Nomenclatura:

n= tamaño muestra	n=?
Z= nivel de confianza	z=1,96
e= error o precisión deseada	e=0,05
N= población	N= 4008
N-1 = factor de corrección	N-1= 4007
P= proporción de aceptación	P= 0,50
Q= proporción de rechazo	Q=0,50

$$n = \frac{(4008)1.96)^2 \cdot (0.5)(0.5)}{(0.50)^2 \cdot (4007) + (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.50)}$$

$$n = 350$$

La información cuantitativa se realizará a 350 clientes que representan el segmento objetivo del proyecto.

### **3.3.3. Perfil de aplicación (para inv. cualitativa)**

#### **Entrevista**

La entrevista se realizará a tres Gerencias de Servicios, se detallan las personas que participaran en esta entrevista

Tabla 7. Perfiles de la entrevista

PARTICIPANTES DE ENTREVISTA				
N.	ENTREVISTADO	EDAD	CARGO	TIEMPO EN EL CARGO
1	Ing. Guillermo Santamaría	52	Gerencia de Call Center	12 años
2	Ing. Xavier Dueñas	45	Gerencia de Servicios al cliente	10 años
3	Ing., Andrés Martin	42	Gerencia de Ventas	5 años

Fuente: La Empresa, 2015.

Elaborado: Autor (a)

### 3.4. Formato de cuestionario, guía de preguntas y proceso de mysteryshopper u observación directa.

**Encuesta.**- se realizan preguntas sobre el uso de herramientas de comunicación rápida y directa.

Las encuestas serán dirigidas a los diversos clientes que se acercarán a los diferentes centros de atención al cliente a realizar sus transacciones, requerimientos de servicios, se realiza esta encuesta para obtener información y poder determinar las necesidades, gustos, preferencias de los usuarios, conocer el nivel de satisfacción al cliente para establecer un adecuado plan de fidelización.

## **Entrevista**

La misma constará de los siguientes temas:

- Se requiere una estadística de los clientes que se contacten para contratar nuevos servicios.
- Determinar el canal de contacto que utilizan los clientes para realizar alguna requerimiento.
- Obtener estadística para determinar las causales de renuncias y cantidad de clientes que solicitan la cancelación del servicio.
- Obtener un Promedio Mensual de Facturación de los clientes.

## **Proceso mysteryshopper:**

- Atención inicial del Asesor (amabilidad)
- Rapidez para entender lo que el cliente requiere
- Rapidez en el procesamiento de la transacción solicitada por el Cliente.
- Trato del Asesor para dar respuesta de la solución al Cliente.

## **3.5. Resultados relevantes**

### **Resultados cuantitativos**

Una vez culminada la fase investigativa, a continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes Claro:

Ilustración 14. Muestra para encuesta

BASE DE ENCUESTAS CAC											
FCR	OC	IMAGEN	NPS - CAC	NPS - ASESOR							
1763											
# de Client	SERVIC	TRANSACCION	USUARIO	ASESOR	NOMBRE	CAC	REGION	ZONA	PREGUNTA	COMENTARIO	COMENTARIO
5961695	POST	Canje de Puntos	baclioac	KCLAVIR	CLAVIRO RODR	CAC MALL DEL SLJ	R2	ZONA 4 R2	SI		
5978411	POST	Cambio de Plan 2.3	labandal	LRODRIGE	RODRIGUEZ M	CAC PASEO PORTI	R2	ZONA 3 R2	SI		
59939003	POST	Cambio de Plan 2.3	sanchezds	KMACIASC	CAMBA MACHA	CAC TERMINAL TEI	R2	ZONA 1 R2	SI		
67124773	POST	Traspaso de Línea 2.3	baclioac	LRREYES	ROSSANA PA	CAC RIOCENFRO Q	R2	ZONA 4 R2	SI		
67147355	POST	Cambio de Plan 2.3	vargasaz	JVALLEC	VALLES CABE	CAC CCI	R1	ZONA 1 R1	SI		
67192046	POST	Cambio de Forma de Pago	vargasaz	MMONCAYO	MONCAYO DO	CAC IBARRA	R1	ZONA 1 R1	SI		
67381497	POST	Ingreso de IMEI 2.3	salvatierra	LBLACIOA	BLACIO APO	CAC HUAQUILLAS	R2	ZONA 3 R2	SI		
67527972	POST	Canje de Puntos	labandal	EERAZOC	ERAZO CLAV	CAC LAGUNA MALI	R1	ZONA 1 R1	SI		
67529553	POST	Cambio de Forma de Pago	baclioac	MUTPERAM	MARIA JOSE U	CAC SANTO DOMI	R1	ZONA 2 R1	NO	CLIENTE INDICA FUE A SOLA	
67578051	POST	Reposición de Simcard Seguros 2.3	sanchezds	DSANTANH	SANTANA CHI	CAC PASEO DURAN	R2	ZONA 4 R2	SI		
67597789	POST	Gestión de Servicios(SAC) 2.3	vargasaz	ADRTIZM	ORTIZ MDREN	CAC TULCAN	R1	ZONA 1 R1	SI		
67706916	POST	Cambio de Plan 2.3	baclioac	LSAENZG	SAENZ GULL	CAC PASEO PLAY	R2	ZONA 4 R2	SI		
67850345	POST	Cambio de Plan 2.3	mendozae	FGAVICAD	GAVICA DAVI	CAC EL PORTIN	R2	ZONA 1 R2	NO	CLIENTE INDICA NO SE ENCO	
67850723	POST	Cambio o Cruce de ESN / IMEI 2.3	baclioac	WMATIASA	MATIAS SANC	CAC MALL DEL SLJ	R2	ZONA 4 R2	NO	CLIENTE INDICA NO LE DIERA	
67970947	POST	Canje de Puntos	sanchezds	ILMEZA	MEZA ALMEID	CAC TERMINAL TEI	R2	ZONA 1 R2	SI		
67996303	POST	Cambio de Plan 2.3	sanchezds	CGUTIERB	GUTIERREZ B	CAC TENA	R1	ZONA 3 R1	NO	EN ESPERA DE CLIENTE NO	
68018720	POST	RECEPCIÓN DE ADENDUM	yepenza	FDROUET	DROUET CAMI	CAC PASEO LA LIB	R2	ZONA 4 R2	SI		

Fuente: La Empresa, 2015.

Elaboración: Autor (a)

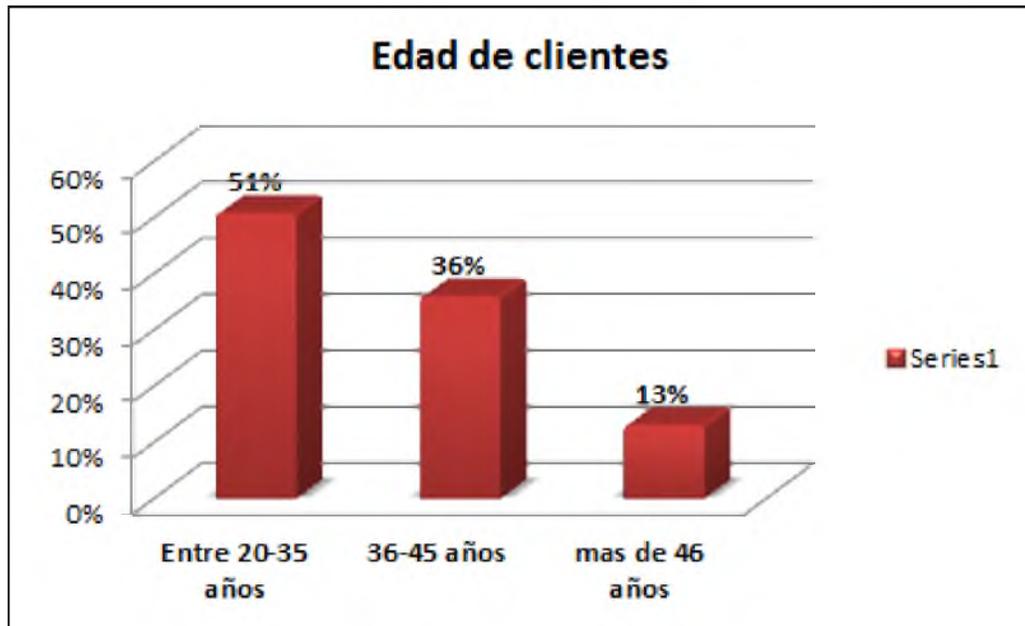
### 1.- Edad de los clientes Claro:

Tabla 8. Análisis de la pregunta No. 1 de la encuesta

EDAD		
Entre 20-35 años	178	51%
36-45 años	126	36%
mas de 46 años	46	13%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 15. Análisis de la pregunta No. 1 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

La muestra más representativa es del 51% que corresponde a un rango de clientes entre 20 – 35 años, mientras que el 36% está representado entre 36-45 años y por último el 13% que pertenece a clientes con más de 46 años de edad, podemos determinar que existe una ventaja del 87% de los clientes que son jóvenes, profesionales que pueden facturar más puesto que se adaptan fácilmente a la tecnología y sería más fácil fidelizarlo, sin descuidar el 13% que puede aplicar a medidas de retención en caso de deserción del servicio.

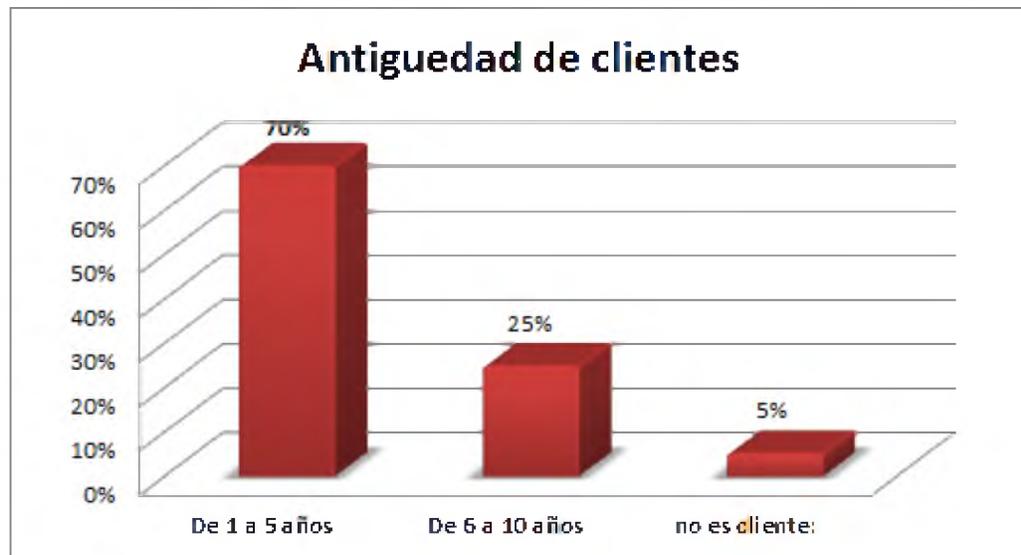
## 2.- Antigüedad del cliente Claro:

Tabla 9. Análisis de la pregunta No. 2 de la encuesta

<b>Antigüedad</b>		
De 1 a 5 años	245	70%
De 6 a 10 años	87	25%
no es cliente:	18	5%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 16. Análisis de la pregunta No. 2 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Se determina que el mayor porcentaje (70%) de clientes corresponde al rango entre 1 a 5 años, es importante mantener o aumentar este índice para fortalecer la lealtad de este grupo, adicional es importante enfocarse

al 30% de los clientes que mantiene una antigüedad más estable para aumentar este porcentaje.

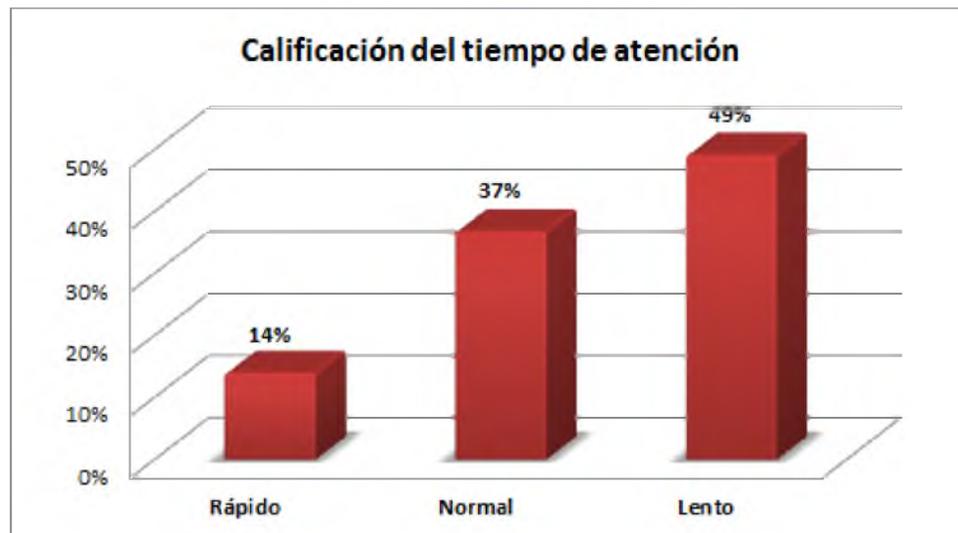
### 3.- Califique el tiempo de respuesta con el que fue atendido:

Tabla 10. Análisis de la pregunta No. 3 de la encuesta

<b>Calificación del tiempo de atención</b>		
Rápido	49	14%
Normal	129	37%
Lento	172	49%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 17. Análisis de la pregunta No. 3 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Como es posible apreciar en el cuadro los clientes con un 49% califican el tiempo de atención como lento, cabe mencionar que esto incluye tiempo de espera para ser atendido, demora en los procesos internos para atención de requerimientos de los clientes.

El 37% de los clientes aseguran que el tiempo de atención que se brinda es normal, aunque este índice puede afectar a la satisfacción del cliente.

Es preocupante el bajo porcentaje (14%) de clientes que indican que el tiempo de atención es rápido.

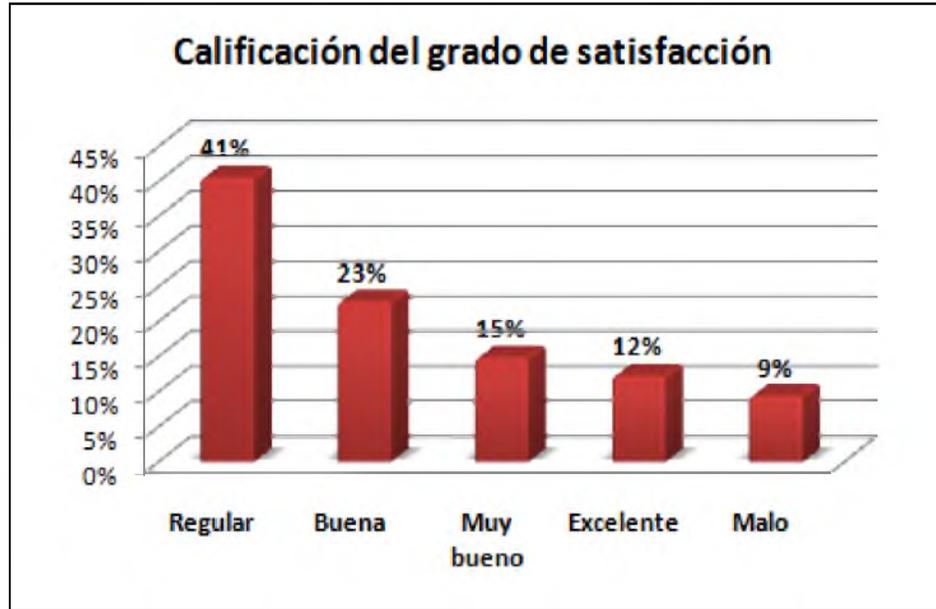
#### 4.- Califique el grado de satisfacción por la atención recibida?

Tabla 11. Análisis de la pregunta No. 4 de la encuesta

<b>Calificación del grado de satisfacción</b>		
Regular	142	41%
Buena	80	23%
Muy bueno	52	15%
Excelente	43	12%
Malo	33	9%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 18. Análisis de la pregunta No. 4 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Analizando los índices que se muestran en el gráfico anterior es posible indicar que el 41% de los clientes aseguran que la satisfacción con respecto a la atención es regular, seguido del 23% que indican que la satisfacción es buena, analizando los datos concluimos que existe un porcentaje alto (41%) de clientes que no está satisfecho.

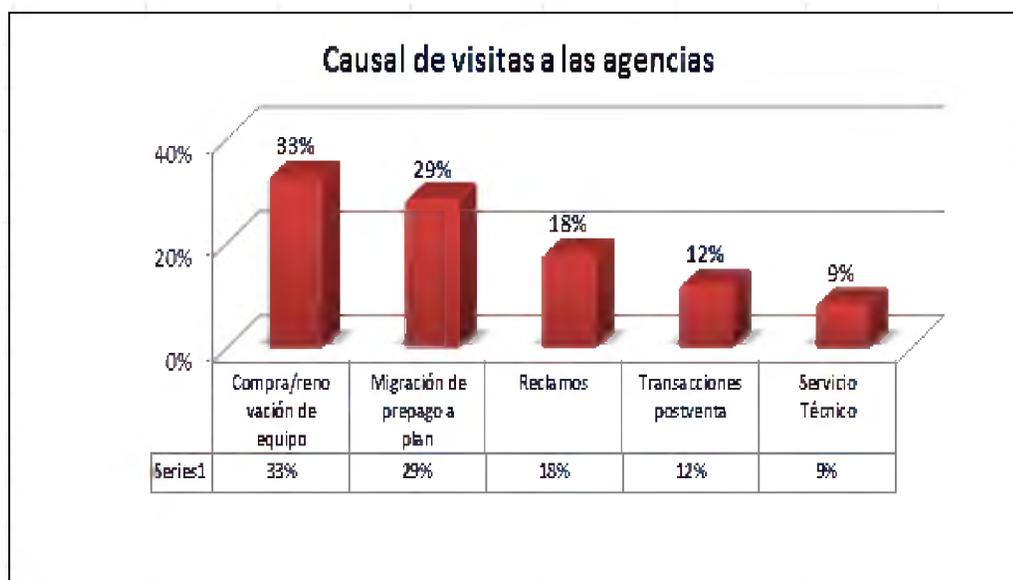
**5.- Qué tipo de servicio regularmente solicita cuando se acerca a los diferentes centros de atención al cliente?**

Tabla 12. Análisis de la pregunta No. 5 de la encuesta

<b>Causal de visitas a las agencias</b>		
Compra/renovación de equipo	115	33%
Migración de prepago a plan	100	29%
Reclamos	63	18%
Transacciones postventa	42	12%
Servicio Técnico	30	9%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 19. Análisis de la pregunta No. 5 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

De acuerdo a la encuesta realizada, podemos ver que el 33% y el 29% de clientes representan una oportunidad para la empresa puesto que habría un incremento de clientes, el 18% de clientes presentan reclamos que sería importante verificar si los mismos son solucionados, puesto que podrían afectar al proyecto de fidelización.

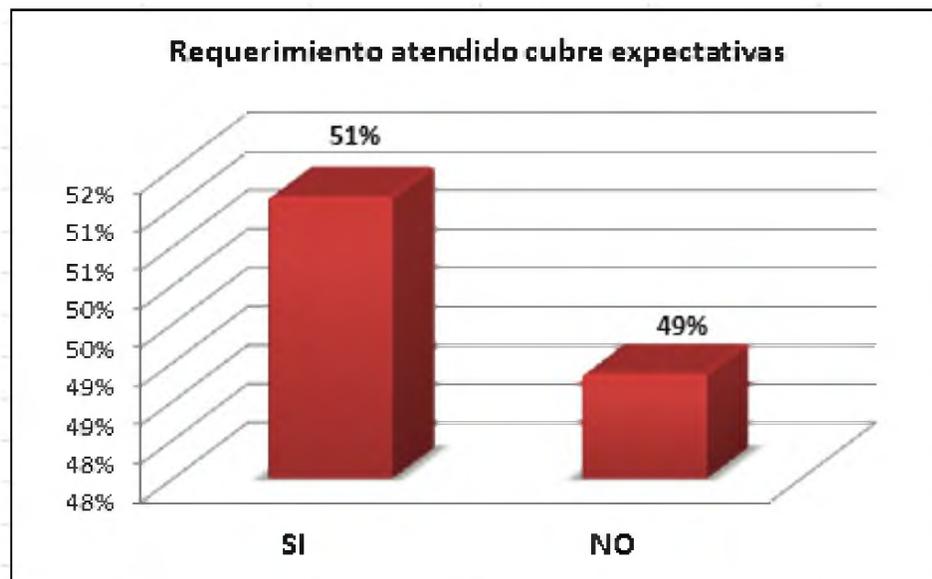
### 6.- Su requerimiento fue atendido como lo esperaba?

Tabla 13. Análisis de la pregunta No. 6 de la encuesta

<b>Requerimiento atendido</b>		
<b>SI</b>	<b>179</b>	<b>51%</b>
<b>NO</b>	<b>171</b>	<b>49%</b>
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 20. Análisis de la pregunta No. 6 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Según el 51% de clientes indican que su requerimiento atendido cubre las expectativas, sin embargo es importante recalcar que el 49% un porcentaje alto, no está satisfecho con el servicio.

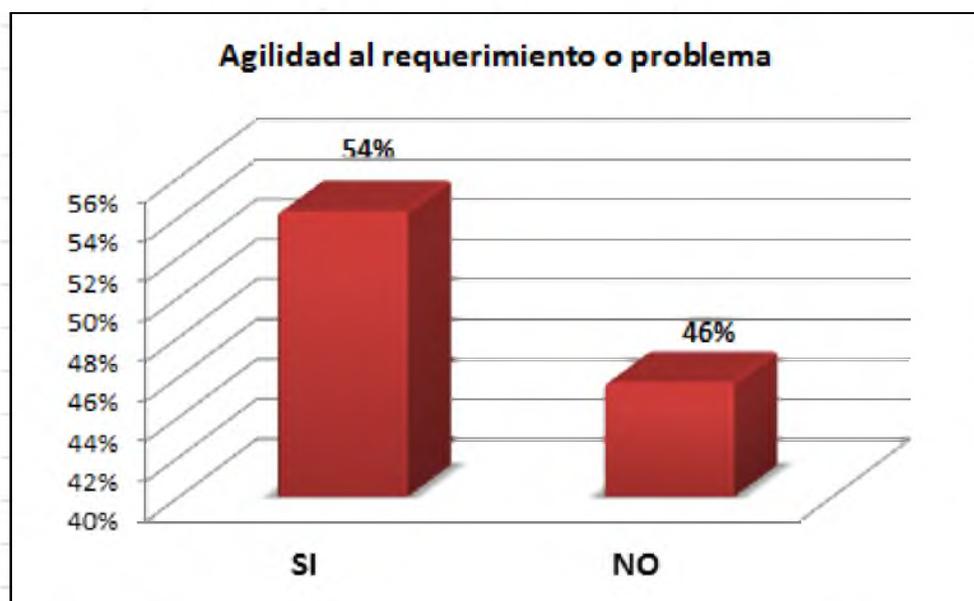
### 7.- El asesor mostro agilidad a su requerimiento o problema?

Tabla 14. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta

<b>Agilidad al requerimiento o problema</b>		
SI	190	54%
NO	160	46%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 21. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Verificando los datos es posible concluir que el 46 % de clientes no está conforme con la agilidad que se brinda a los requerimientos o problema que se presentan; el 54%de clientes está conforme con la agilidad que se brinda a los requerimientos.

**8.-Indique los atributos que considere más importantes en referencia al servicio/producto que usted recibe:**

Tabla 15. Análisis de la pregunta No. 7 de la encuesta

<b>Atributos que los clientes prefieren</b>		
Cobertura	90	26%
Planes promocionales	86	25%
Costos de los servicios	72	21%
Calidad en Servicio al cliente	55	16%
Variedad de equipos	47	13%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Con estos índices es posible demostrar que los clientes están satisfechos con los atributos de la empresa, por lo tanto, representa una fortaleza para el proyecto de fidelización de los clientes, es importante indicar que se debe trabajar en la calidad del servicio que se brinda al cliente.

Ilustración 22. Análisis de la pregunta No. 8 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

**9.-El asesor ofreció alternativas de solución a su problema o requerimiento?**

Tabla 16. Análisis de la pregunta No. 9 de la encuesta

<b>Requerimiento atendido</b>		
SI	193	55%
NO	157	45%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 23. Análisis de la pregunta No. 9 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

El 51% de los clientes aseguran que se ofrecen alternativas de solución a los problemas o requerimientos que se exponen, sin embargo el 49% no logró atender completamente su requerimiento.

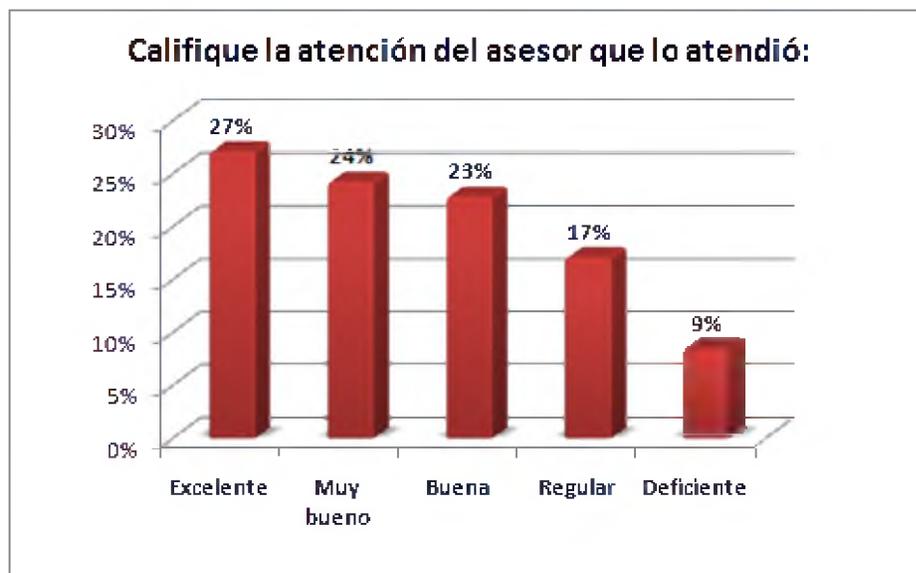
#### 10.- Califique la atención del asesor que lo atendió:

Tabla 17. Análisis de la pregunta No. 10 de la encuesta

Califique la atención del asesor que lo atendió:		
Excelente	95	27%
Muy bueno	85	24%
Buena	80	23%
Regular	60	17%
Deficiente	30	9%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

**Ilustración 24. Análisis de la pregunta No. 10 de la encuesta**



Elaboración: Autor (a)

Podemos observar que el 27% de los clientes aseguran que la atención del asesor que atendió su requerimiento fue excelente, el 24% es muy bueno, y el 23% es bueno; el 17% dice que la atención es regular y que se debería mejorar, el 9% indica que la atención es deficiente y existiría un riesgo para la inactivación del servicio.

**11.- Se encuentra satisfecho con el servicio que mantiene?**

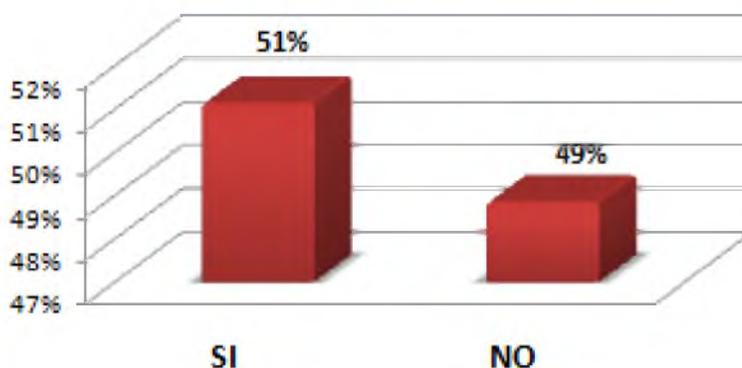
**Tabla 18. Análisis de la pregunta No. 11 de la encuesta**

<b>Se encuentra satisfecho con el servicio que mantiene</b>		
SI	192	55%
NO	158	45%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 25. Análisis de la pregunta No. 11 de la encuesta

**Se encuentra satisfecho con el servicio que mantiene**



Elaboración: Autor (a)

Estos resultados son buenos puesto que el 51% de los clientes indican que se encuentran satisfechos con el servicio que mantiene, el 49% de los clientes no están satisfechos con el servicio, este porcentaje es alto y afectan a la satisfacción del cliente.

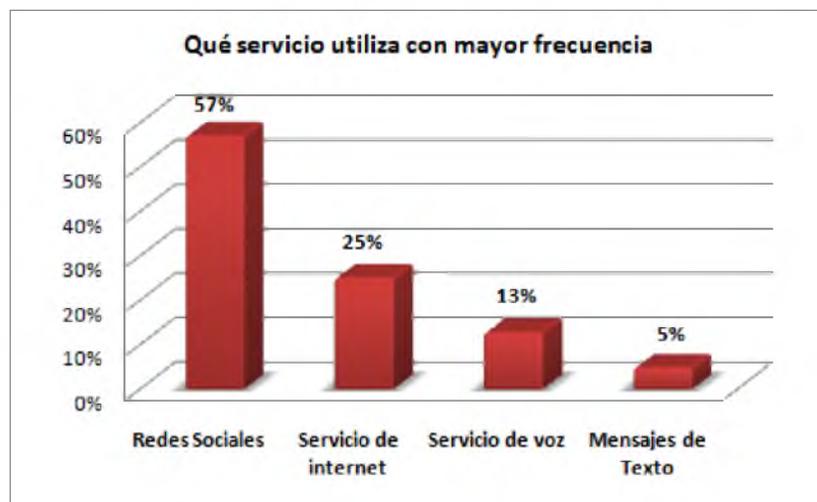
**12.- Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?**

Tabla 19. Análisis de la pregunta No. 12 de la encuesta

<b>Qué servicio utiliza con mayor frecuencia</b>		
Redes Sociales	200	57%
Servicio de internet	88	25%
Servicio de voz	45	13%
Mensajes de Texto	17	5%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 26. Análisis de la pregunta No. 12 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

Se determina que 57% de los clientes prefieren las redes sociales, seguido del 25% de clientes que utilizan el servicio de internet, el 13% servicio de voz y el 5% utilizan los mensajes de texto, por lo tanto, los servicios que registran un porcentaje alto pueden aportar a los planes de fidelización que se requieren aplicar para este proyecto, con estos servicios es posible incrementar la facturación del cliente y como también capturar nuevos clientes.

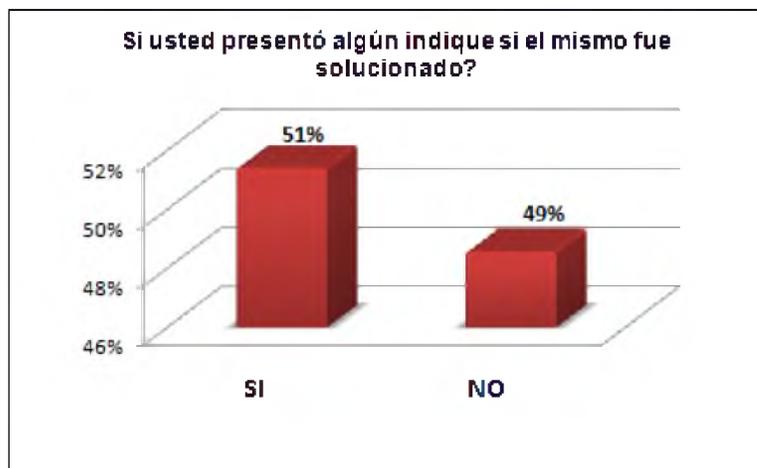
### 13.- Si usted presentó algún índice si el mismo fue solucionado?

Tabla 20. Análisis de la pregunta No. 13 de la encuesta

Si usted presentó algún índice si el mismo fue solucionado?		
SI	180	51%
NO	170	49%
Total:	350	

Elaboración: Autor (a)

Ilustración 27. Análisis de la pregunta No. 13 de la encuesta



Elaboración: Autor (a)

El 51% de los clientes ha presentado algún reclamo y fue solucionado y un 49% no obtuvo solución a su reclamo, este índice es alto y afecta al proyecto de fidelización.

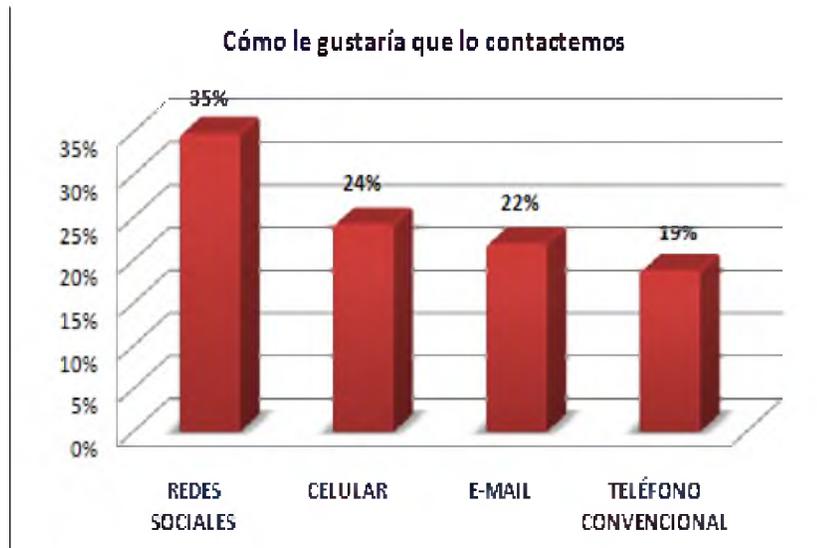
#### 14.- Cómo le gustaría que lo contactemos?

Tabla 21. Análisis de la pregunta No. 14 de la encuesta

<b>Cómo le gustaría que lo contactemos</b>		
REDES SOCIALES	122	35%
CELULAR	85	24%
E-MAIL	77	22%
TELÉFONO CONVENCIONAL	66	19%
Total:	350	

Elaboración: Autor (a)

**Ilustración 28. Análisis de la pregunta No. 14 de la encuesta**



Elaboración: Autor (a)

El 35% de las personas encuestadas opinan que les gustaría recibir información acerca de las promociones que realice la empresa por medio de redes sociales, servicio de internet y por teléfono, mientras que un 19% prefiere recibir por mensajes de texto.

**15.- Recomendaría los diferentes servicios que se ofrecen en la empresa?**

**Tabla 22. Análisis de la pregunta No. 15 de la encuesta**

<b>Recomendaría nuestros servicios?</b>		
SI	202	58%
NO	148	42%
<b>Total:</b>	<b>350</b>	

Elaboración: Autor (a)

**Ilustración 29. : Análisis de la pregunta No. 15 de la encuesta**



Elaboración: Autor (a)

Este porcentaje es favorable para este proyecto puesto el 58% de los clientes si recomendaría el servicio es decir, existe una fidelidad activa, pero es importante enfocarse en este 42% de clientes que no lo recomendaría.

### **Conclusión de la investigación Cuantitativa**

En las encuestas realizadas de la investigación de mercado se identificó que el mayor porcentaje de usuarios corresponde entre 20-35 años personas jóvenes profesionales que se adaptan fácilmente a la tecnología, sin embargo existen un gran porcentaje que califica el servicio como lento, regular, el requerimiento no es atendido, el asesor no muestra agilidad en los procesos y estos motivos no son favorables para poder fidelizar a los usuarios, como también indican que la satisfacción del cliente es regular, y dentro de los servicios que prefieren son las redes sociales y el servicio de internet esto es un punto favorable para poder capturar a los clientes ofreciendo los servicios que más prefieren.

Otro aspecto importante, es que la gran mayoría indican que su reclamo fue solucionado y que si recomendaría los servicios, como también prefieren que se notifiquen las promociones a través de redes sociales y que lo contactemos a través de una llamada telefónica.

### **3.5.1. Resultados de la entrevista**

Las entrevistas fueron realizadas a las tres Directivos de Claro, con los siguientes cargos: Gerencia de Call Center, Gerencia de Servicios al cliente y Gerencia de Ventas; las preguntas y los resultados son los que se muestran a continuación:

#### **Gerencia de Call Center:**

- Se requiere una estadística de los clientes que se contactan para contratar nuevos servicios.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Gerencia de Call Center, se confirma que un promedio de 329 llamadas diarias corresponden a clientes que se contactan para solicitar la activación de un plan o traspaso de su línea prepago a plan.

Ilustración 30. clientes contactados por el Call Center

BASE DE ENCUESTAS													
FCR		OC		IMAGEN		NPS - CAC		NPS - ASESOR					
Total de clientes contactados:						329	FCR						
# de Cliente	SERVIC	TRANSACCION	USUARIO	ASESOR	NOMBRE	canal de cont	REGION	ZONA	PREGUNTA	COMENTARIO	COMENTARIO	VALIDACION	VISITAS
60291306	POST	Solicitud de Portabilidad	mendozae	AGUIRRAR	GUERRA REINA ALEX FRANCISCO	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
637102378	IPOST	Solicitud de Portabilidad	isalvatienc	PIEDRAS	PIEDRA SALTOS JENIFER AMELIA	Call Center	R1	F1	IND	EN ESPERA DE PORQUE ESTU FACTORES PRK			3 o mas visitas
900780299	IPOST	Solicitud de Portabilidad	ibacilloac	ROCENTINO	CENTENO MOGOLLON RUBEN SEBASTIAN	Call Center	R1	F1	IND	PROBLEMAS CON CHAMBA SIST FACTORES PRK			3 o mas visitas
97243944	IPOST	Traspaso de Linea de Prepago a Prepago Gasat		RUBERAC	RUBEN ANTONIO MONERA CEPEDA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
639339004	IPOST	Traspaso de Linea de Prepago a Prepago Gasat		IREYINAR	REYINA RIVADENEIRA NATANIEL GUSTAVO	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
673940593	IPOST	Traspaso de Linea de Prepago a Prepago Gasat		ASEGOVA	SEGOVIA GRANDA AMANDA GISELA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
63110761	IPOST	Solicitud de Portabilidad	ivargasac	VARGASG	VARGAS GUAMBO VANNEISA MARGARITA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
97842593	IPOST	Solicitud de Portabilidad	iquing	GUERREREC	DARIO GUERRERO CHACHA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
60520610	IPOST	Traspaso de Linea de Prepago a Prepago Gasat		ACORTIZM	ORTEZ MORENO AMANDA LOPEÑA	Call Center	R1	F1	IND	CAC LLENDO PEI ESTABA OCUPY FACTORES CLU			2 visitas
97553154	IPOST	Traspaso de Linea de Prepago a Prepago Gasat		ACORTIZM	ORTEZ MORENO AMANDA LOPEÑA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68024607	IPOST	VENTAS AVS 2.1	ijaramilom	LLOORCE	LOOR DELGADO JORGE LUIS	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
680233651	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	LTOVELEA	TOVELEA HANNA LUS SETT MARIANELA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68007167	IPOST	VENTAS AVS 2.1	imendozae	DMANTUAN	MANUANO LOOR VERONICA CAROLINA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68009754	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	KVITERIB	KARLA VITERI	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68009647	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	KVITERIB	KARLA VITERI	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68129329	IPOST	VENTAS AVS 2.1	ijaramilom	AESCOBBI	ESCOBAR TITO ADRIANA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68204550	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	MMARLUR	MARLURI LOOR MARIO VICENTE	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68226018	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	MIGOMEZA	GOMEZ CAMPUZANO MAYLIN MAGALY	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68234142	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	JOBAJANA	BAJANA CAROLEN JORGE LUIS	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68241035	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	GZAMBRAN	ZAMBRANO MORENO GUILLERMO DE JESUS	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68243493	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	GZAMBRAN	ZAMBRANO MORENO GUILLERMO DE JESUS	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68016545	IPOST	VENTAS AVS 2.1	ibacilloac	JJARAMIS	JOHANA JARAMILLO SIMS TERRA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68206373	IPOST	VENTAS AVS 2.1	imendozae	JSANCHEL	JOSE DAVID SANCHEZ HUILCA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68208749	IPOST	VENTAS AVS 2.1	imendozae	MVILLEG	VILLEGAS GAULANES MARIA CRISTINA	Call Center	R1	F1	SI				1 visita
68307854	IPOST	VENTAS AVS 2.1	isalvatienc	MOROZCOM	OROZCO SAMPANEGO MARTHA ISABEL	Call Center	R1	F1	IND	CUENTE INDICA INDICA QUE FUE FACTORES CLU			3 o mas visitas
68498722	IPOST	VENTAS AVS 2.1	...	UCADOMA	LUIS CARLOS CADOMA ALBUQUERQUE	Call Center	R1	F1	SI				1 visita

Fuente: La Empresa, 2015

Elaboración: Autor (a)

- Determinar el canal de contacto que utilizan los clientes para realizar alguna requerimiento.

Por las encuestas realizadas, se confirma que el mayor porcentaje (60%) se acercan al centro de atención al cliente para solicitar algún requerimiento.

Ilustración 31. Clientes que frecuentan a las agencias.

BASE DE ENCUESTAS CAC									
FCR	OC	IMAGEN	NPS - CAC	NPS - ASESOR					
# de Client	SERVIC	TRANSACCION	USUARIO	ASESOR	NOMBRE	canal de contacto	REGION	ZONA	PREGUNTA
94172341	POST	Cambio de Plan 2.3	vargasaz	SALMEIDE	ALMEIDA FERN	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59204566	POST	Ingreso de IMEI 2.3	yepeza	MICAURT	RICARTE MO	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
81278004	POST	Gestión de Servicios(SAC) 2.3	vargasaz	VPAZOSE	PAZOS LEDES	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
90107056	POST	Cambio de Plan 2.3	mendozae	GRORIGV	RODRIGUEZ V	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
92192639	POST	Cambio de Plan 2.3	sanchezds	JBAQUERA	JOSE ABEL BA	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
94972467	POST	Cambio de Plan 2.3	vargasaz	NVILENM	VILLENA MAN	call center	R1	ZONA 1R2	SI
39064176	POST	Canje de Puntos	salvatierrac	NMANJARA	MANJARREZ A	call center	R1	ZONA 1R2	SI
39186311	POST	Gestión de Servicios(SAC) 2.3	vargasaz	PCOBDA	COBO CARRA	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
39911917	POST	Cambio de Plan 2.3	yepeza	AIZURIEM	IZURIETA AMA	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
39936339	POST	Canje de Puntos	salvatierrac	MMORAR	MORA ROSAL	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
59289905	POST	Cambio de Plan 2.3	vargask	DSANTILO	SANTILLAN RI	CENTRO DE ATENCION	R1	ZONA 1R2	SI
59513680	POST	Cambio de Plan 2.3	salvatierrac	DMDSCOSO	DENNY S JACH	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59521601	POST	Canje de Puntos	labandal	SCAICEDE	CAICEDO MEJ	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59542343	POST	Cambio de Plan 2.3	vargasaz	AMDRIILLF	ALEX ERNEST	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59561482	POST	Cambio de Plan 2.3	vargasaz	KTERANC	TERAN CASTI	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59611695	POST	Canje de Puntos	bacilioac	KCLAVIUR	CLAVIJO ROD	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59784111	POST	Cambio de Plan 2.3	labandal	LRODRIGE	RODRIGUEZ M	call center	R1	ZONA 1R2	SI
59920002	POST	Cambio de Plan 2.3	labandal	UMACIAC	CAMPA MACH	CAC TERMINAL TERRESTRE	R1	ZONA 1R2	SI

Fuente: La Empresa, 2015

## Gerencia de Servicios al cliente

- Obtener estadística para determinar las causales de renuncias y cantidad de clientes que solicitan la cancelación del servicio.

Según los resultados de la estadística solicitada, se determinan las causales de renuncias:

**Tabla 23. Causales de visitas de clientes.**

<b>Causales</b>	<b>%</b>
Prefiere a la competencia	27%
Fallecimiento de Usuario	23%
Capacidad Económica	19%
Mala Atención	14%
Cobertura/Señal	9%
No utiliza servicio	8%

Fuente: La Empresa, 2015

Elaboración: Autor (a)

Adicional, se confirma que un promedio de 105 clientes (diarios) solicitan la renuncia del servicio.

En el siguiente gráfico, se identifican los motivos por el cual los clientes visitan los diferentes centros de atención al cliente, por cambios de planes, activaciones líneas nuevas, renovaciones de equipo y reclamos.

Ilustración 32. Clientes que frecuentan a las agencias.

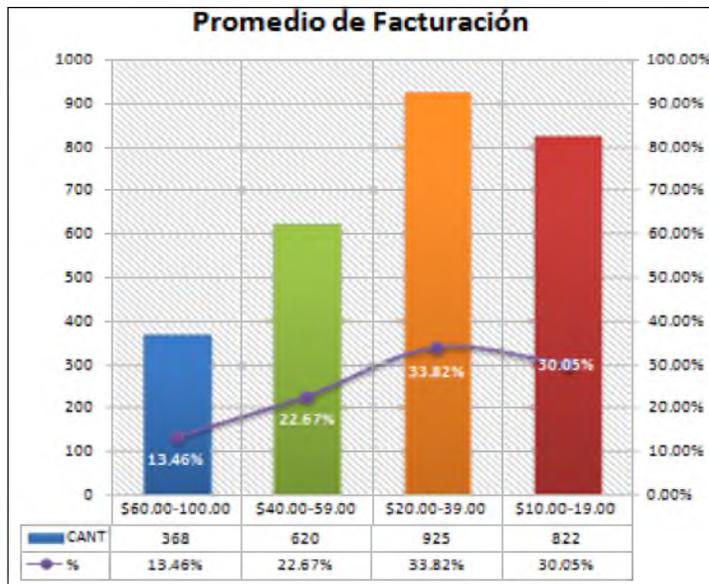
BASE DE ENCUESTAS CAC								
FCR	OC	IMAGEN	NPS - CAC			NPS - ASESOR		
# de Client	SERVIC	TRANSACCION	USUARIO	ASESOR	NOMBRE	CAC	REGION	ZONA
94121529	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	labandal	AZUMARRO	ZUMARRAGA ORDÓÑEZ ANDREA MARGARITA	CAC LAGUNA MAL	R1	ZONA 1 R1
59682497	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	baclloac	TSANCHEA	SANCHEZ CABRERA TANYA MARITZA	CAC ESMERALDA	R1	ZONA 1 R1
88165923	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	yepenza	EHURTADL	HURTADO ALVARADO EMILIA SOLANGE	CAC CITYMALL	R2	ZONA 1 R2
97626547	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	baclloac	ABENAVIL	BENAVIDES LUNA ANDRÉ ALEJANDRO	CAC EL RECREO	R1	ZONA 3 R1
90757455	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	jaramilom	MEDRIGA	RODRIGUEZ PALACIOS MARCOS AUGUSTO	CAC 9 DE OCTUBR	R2	ZONA 4 R2
93782378	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	jaramilom	JEJANA	BAJANA JENNIFER	CAC CITYMALL	R2	ZONA 1 R2
92462188	PPA	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	vargask	AGUEFPAG	GUERRA GUERRA ANDREA DEL PILAR	CAC MANTA	R2	ZONA 3 R2
88051182	PPA	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	vargask	MZANBRAN	ZAMBRANO BERNAL MERCEDES NARCISA	CAC MANTA	R2	ZONA 3 R2
93679410	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	garciaabd	MCLOMAA	COLOMA ALCIVAR MAYRA METH	CAC PASEO SANTI	R1	ZONA 2 R1
97487956	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	garciaabd	LAND	ANI GOMEZ LUCIA FERNANDA	CAC PASEO SANTI	R1	ZONA 2 R1
97671610	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	salvatierrac	JTOAPANT	TOAPANTA ZAMBRANO JORGE	CAC PASEO VAD	R2	ZONA 1 R2
91904255	PPA	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	vargask	JMACIASO	MACIAS RODRIGUEZ JHONNY	CAC MANTA	R2	ZONA 3 R2
95171253	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	jaramilom	VGALVEZ	GALVEZ SORIA VERÓNICA FERNANDA	CAC POLICENTRO	R2	ZONA 1 R2
94554902	POST	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	salvatierrac	FSANTOS	SANTOS DUEÑAS FABRICIO	CAC SAN MARINO	R2	ZONA 1 R2
88051428	PPA	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	vargask	JCEDENJU	CEDEÑO OREJUELA JOSE XAVIER	CAC CHONE	R2	ZONA 3 R2
90385448	PPA	Renuncia Postpago/Cambio Prepago	vargask	KSOLOS	SOLDS CHUVA KARIN JESSENA	CAC MACHALA	R2	ZONA 3 R2

Fuente: La Empresa, 2015

### Gerencia de Ventas

- Obtener un Promedio Mensual de Facturación de los clientes.

Ilustración 33. Promedio de facturación



Proceso de facturación	CANT	%
\$60.00-100.00	368	13.46%
\$40.00-59.00	620	22.67%
\$20.00-39.00	925	33.82%
\$10.00-19.00	822	30.05%
TOTAL	2735	100.00%

Fuente: La Empresa, 2015

Elaboración: Autor (a)

Se determina que el promedio de facturación de los clientes esta en un rango de \$20.00 a \$ 39.00, esto determina que sería posible incrementar la facturación de este rango de facturación, como también trabajar en la fidelización del porcentaje más alto de facturación.

### **Conclusiones de las entrevistas**

Podemos determinar luego de las entrevistas realizadas y los porcentajes altos de renuncias, que el área de servicios al cliente requiere de constantes capacitaciones para crear una cultura de servicio para así mejorar la atención y lograr la satisfacción del cliente, puesto que el 27% prefiere la competencia y el 14% se queja de una mala atención.

En cuanto al área del Call Center podemos indicar que el plan de fidelización y rescate se basará en las gestiones realizadas por esta área, pues es quien recibe un mayor porcentaje de usuarios que desean contratar nuevos servicios, esta área es quien servirá de apoyo para poder captar, retener y fidelizar a los usuarios.

El área comercial confirma que es posible incrementar la facturación de los clientes ofreciendo servicios adicionales a su facturación mensual y también es posible trabajar en el plan de fidelización con los clientes que poseen una facturación alta.

## Resultados del mysteryshopper:

### Formato de Observación

#### 1. Infraestructura de la empresa

Agencia Centrum: ubicada en la Av. Francisco de Orellana, matriz agencia de atención al cliente.

#### 2. Demostración de equipos que se comercializan

Manejan un showroom de los equipos que se comercializan, considerar que 5 es excelente, 4 muy buena, 3 buena, 2 regular y 1 pésimo.

**Tabla 24. Calificación de variables de equipos**

VARIABLES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Variedad de equipos					X
Equipos de gama alta					X
Equipos de gama baja		X			

Elaboración: Autor (a)

### 3. Atención del personal

Tabla 25. Calificación de atención al personal

VARIABLES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Uniforme				X	
Imagen del asesor				X	
Atención del asesor			X		
Agilidad en los procesos		X			
Brinda alternativas		X			
Amabilidad			X		
Atención entrada					X
Atención Salida				X	

Elaboración: Autor (a)

Todos los asesores brindan atención al cliente servicio de venta y postventa, cuentan con un promedio de tiempo de atención, el cual no debe interferir en la atención que se brinda al cliente

Por lo antes indicado, se determina que el estudio de mysteryshopper revela que los procesos de atención necesitan mejorar en cuanto a la atención de requerimientos y proceso de ventas que se brinda en los centros de atención al cliente.

### 3.6. Conclusiones de la investigación

La investigación nos proporciona la pauta para tomar decisiones en cuanto a la mejora de los procesos de atención y poder implementar un efectivo plan de fidelización.

Se utilizaron herramientas de información cualitativa y cuantitativa, cada una aportó con información de manera segura y relevante.

También se identificó que el 51% de los clientes confirman que su requerimiento es atendido satisfactoriamente, pero existe un 49% que no se encuentra satisfecho, puesto que los clientes se encuentran muy satisfechos con los precios y la calidad de producto mas no con la atención recibida por el personal, por lo tanto se determina que existen varios aspectos que pueden mejorarse para lograr la completa satisfacción del cliente. Asimismo, la preferencia del cliente es por el servicio de redes sociales (57%) y servicio de internet (25%), por lo tanto el modelo del plan de fidelización va acorde con el perfil del cliente puesto que en el mismo se desea mejorar los planes comerciales para fidelizar a los clientes.

El crecimiento proyectado de las ventas vendría como consecuencia de la fidelidad obtenida de los clientes, a su vez se evitará que el cliente prefiera la competencia.

Los resultados fueron muy factibles y se obtuvo información necesaria que no conocían del cliente y que a su vez sirve de gran ayuda para poder realizar las estrategias en el plan de Marketing.

## **CAPITULO 4**

## 4. PLAN ESTRATEGICO Y MARKETING MIX

### 4.1. Objetivos

- Aumentar la calidad del servicio en un 15% para el 2016.
- Lograr fidelizar a los clientes actuales, reduciendo el nivel de renunciadas en un 20%, durante el 2016
- Contactar al cliente una vez por mes para poder comunicar las diversas promociones.

### 4.2. Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total en partes más pequeñas y homogéneas, para así conocer realmente a los consumidores.

Ilustración 34. Segmentación



Fuente: Tip consulting,org

Se han propuesto diversos tipos de segmentación de clientes en función de diferentes tipos de variables

1. **Geográfica:** Los clientes Claro se han dividido en Costa y Sierra.

**Tabla 26. Segmentación Geográfica**

Clientes a nivel nacional	
Clientes Costa R2	
Clientes Sierra R1	

Elaboración: Autor (a)

2. **Demográfica:** Se dividen por edad, para poder enfocar los planes especiales de retención.

**Tabla 27. Segmentación demográfica**

EDAD	
Entre 20-35 años	51%
36-45 años	36%
mas de 46 años	13%

Elaboración: Autor (a)

3. **Conductual**: lo segmentamos de acuerdo a las preferencias del cliente.

Tabla 28. Segmentación psicográfica

<b>Servicios que prefiere el cliente</b>	
Redes Sociales	57%
Servicio de internet	25%
Servicio de voz	13%
Mensajes de Texto	5%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor (a)

#### **4.2.1. Estrategia de segmentación**

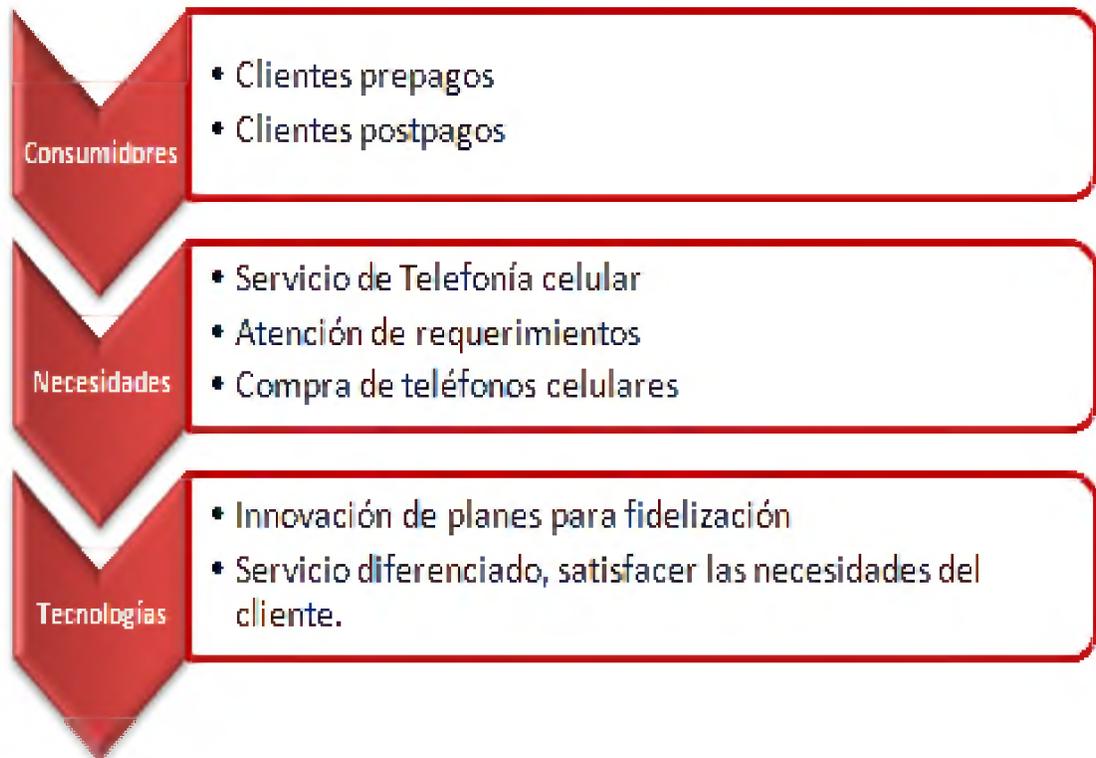
En el plan de fidelización que se desea aplicar en Claro, segmentar el mercado es muy importante puesto que dará la apertura para poder conocer el mercado objetivo y así ofrecer al cliente servicios y/o productos que requiere de acuerdo a su necesidad y a la vez aporte a la fidelización que se quiere lograr.

La segmentación trata de agrupar a los clientes con similares características de este modo podemos desarrollar productos conforme a las exigencias del mercado, se utilizarán dos estrategias para la segmentación de la población universo a atender. La Macrosegmentación y la Microsegmentación-

## 4.2.2. Macrosegmentación

Para la macro segmentación se han podido identificar las siguientes variables:

Ilustración 35. segmentación del mercado.



Elaboración: Autor (a)

## 4.2.3. Microsegmentación

Se han determinado 4 micro segmentos dentro de la cartera de clientes que maneja la empresa Claro, se detalla a continuación:



## **4.3. Posicionamiento**

### **4.3.1. Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento es ubicar la marca en la mente de un público amplio, para que la fidelización del cliente se efectúe se aplicará un marketing relacional, esto se logra mediante la investigación y el manejo de información que permite conocer los gustos individuales de los clientes, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, entre otras, con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias para asegurar la fidelidad total del consumidor y el vínculo que unirá a la empresa y el cliente.

El posicionamiento de este servicio debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de los servicios, incremento del valor agregado y la búsqueda de la fidelidad del cliente.

Basada en los atributos de la empresa claro busca fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad.

Basada en sus beneficios, se busca que los servicios que la empresa brinda se adapten a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se busca mejorar la relación cliente-empresa brindando servicios de calidad, beneficios al cliente, mejorar su experiencia cuando utiliza el servicio.

### **4.3.2. Posicionamiento publicitario: eslogan**

El eslogan que se utilizará en la empresa es: “Claro te siento cerca”, el cual se aplicará para el presente proyecto, además del servicio de comunicación que Claro ofrece y que el mismo une a los usuarios con sus seres queridos; la empresa intentar reflejar al cliente que es parte de la empresa, ofreciendo

servicios de calidad, ofrecer beneficios para fidelizar, hacer sentir al cliente que es importante.

Ilustración 37. Logotipo de Claro



Elaboración: Autor (a)

#### 4.4. Análisis de proceso de compra

##### 4.4.1. Matriz roles y motivos

Tabla 29. Matriz de roles y motivos

	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?
<b>El que inicia</b>	La empresa	fidelizar al cliente	nuevos planes comerciales acorde a las necesidades del cliente	Expresando la necesidad	En la empresa
<b>El que influye</b>	Los empleados	necesidad de satisfacer al cliente	se realizará campaña de fidelización	brindando un servicio personalizado	a través del call center.
<b>El que decide</b>	Cliente	Para cumplimiento de sus objetivos	Se siente impactado en sus indicadores	innovación del servicio	
<b>El que usa</b>	usuario	recibir beneficios	Al momento de solicitar servicio de venta y postventa	Utilizando los planes comerciales de fidelización	Desde el sitio en donde el usuario se encuentre

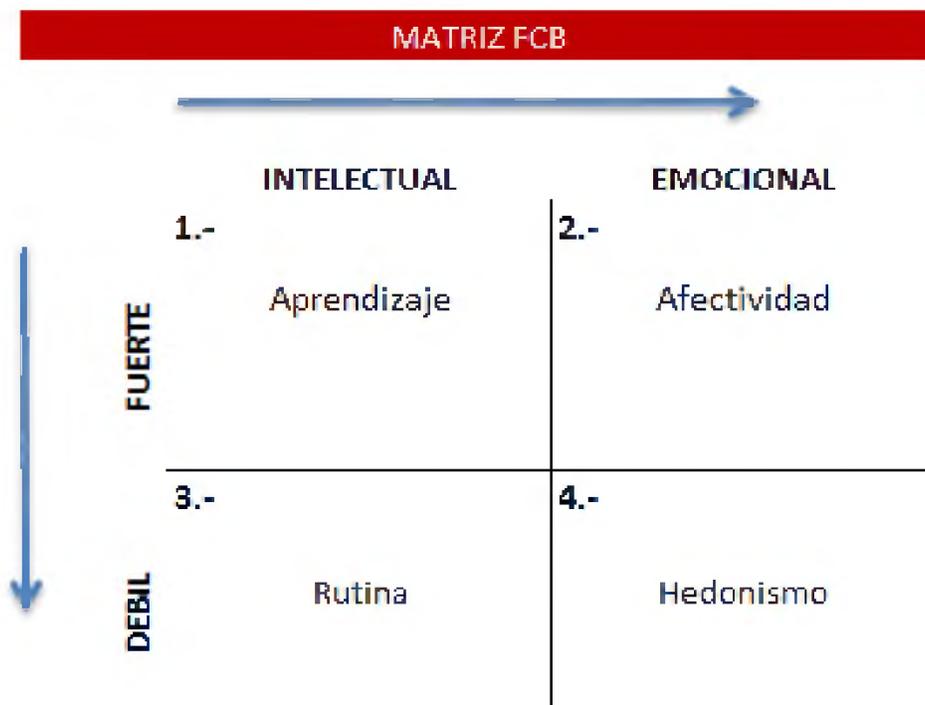
Elaboración: Autor (a)

En la siguiente tabla de roles y motivos se detallan los roles y los diferentes motivos que generan el proceso de compra según la investigación de mercado realizada anteriormente a la empresa Claro S.A.

#### 4.4.2. Matriz FCB

La matriz FCB relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra predominante entre la razón y la emoción; con ello se determina que para la compra de el servicio se encuentra en el cuadrante intelectual ya que el consumidor de el servicio lo adquiere más por satisfacción, conocimiento y para aprovechar la tecnología, lo emocional también tiene mucho que ver, es por eso que se cree que se debe agregar los sentimientos al plan de fidelización.

Ilustración 38. Matriz FCB



Elaboración: Autor (a)

## **4.5. Análisis de Competencia**

Analizar la competencia, es un paso ineludible al momento de ofrecer los planes comerciales para fidelización, rescate a clientes; y que consiste en el análisis de un conjunto de variables externas a la empresa que pueden afectar el desarrollo de la misma.

### **4.5.1. Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo determina cual es el competidor más importante del entorno, indica sus fortalezas y debilidades particulares, por lo cual se considera una herramienta analítica para el estudio de mercado.

#### **Factor Clave:**

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

**Tabla 30. Matriz perfil competitivo**

Factores Internos	Ponderación	Nuestra Empresa		Competidor1		Competidor2	
Planes comerciales	0.25	3	0.75	4	1	2	0.5
Cobertura	0.3	4	1.2	3	0.9	1	0.3
Tecnología	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Calidad en el servicio	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Competitividad	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15
Total:	1		3.65		3.55		1.75

Elaboración: Autor (a)

Podemos observar que estamos liderando la matriz lo que demuestra la fortaleza en el mercado, sin embargo es importante recalcar que el competidor 1 está cada vez más cerca de los clientes y es uno de los motivos por el cual se está trabajando en el proyecto para fidelizar y rescatar a los clientes.

## **4.6. Estrategias**

### **4.6.1. Estrategia Básica de Porter**

Porter (1982) presenta 3 tipos de estrategias para su desarrollo con diferentes enfoques, con la finalidad de que las empresas puedan decidir a qué tipo de mercado deben dirigirse. Estas estrategias son:

- Liderazgo en los costos totales bajos
- La diferenciación
- El Enfoque

Para la empresa Claro, se concentrarán los esfuerzos para crear estrategias de diferenciación ya que se pretende ofrecer una experiencia de servicio diferente

en el mercado, rescatar a los clientes y así poder distinguirse de la competencia.

#### **4.6.2. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva ayudará a definir las acciones de debemos emprender para obtener los mejores resultados en los productos o servicios que la empresa decida invertir. Kotler clasifica diferentes tipos de estrategias competitivas basadas en su nivel de participación de mercado y distingue 4 modelos: líder de mercado, de retador, de seguidor y de especialista o nicho de mercado. (Kotler, 2006).

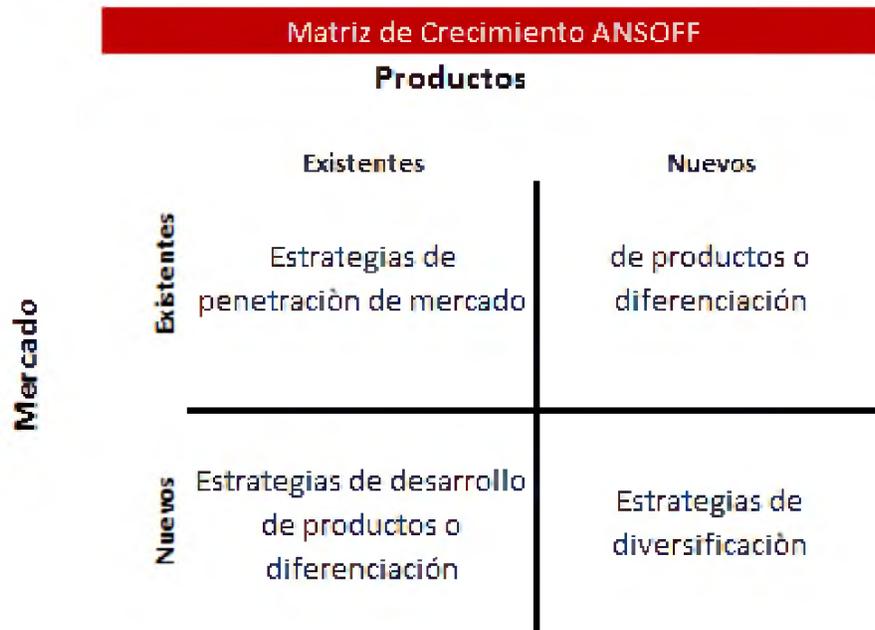
Para la empresa Claro se aplicará la estrategia de especialista o nicho de mercado, puesto que se ha identificado un segmento o grupo de clientes a los cuales la competencia quiere captarlos, ofreciendo portabilidad numérica (migrar con su mismo número a otras operadoras) con atractivos planes comerciales, para rescatar a posibles desertores del servicio.

#### **4.6.3. Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff**

Según Kotler y Armstrong (2008), mencionan que la matriz Ansoff es una herramienta de la preparación de la cartera para descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa, mediante la intensificación del mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o la diversificación.

Gráfico 41. Matriz de crecimiento ANSOFF

Ilustración 39. Matriz de crecimiento ANSOFF

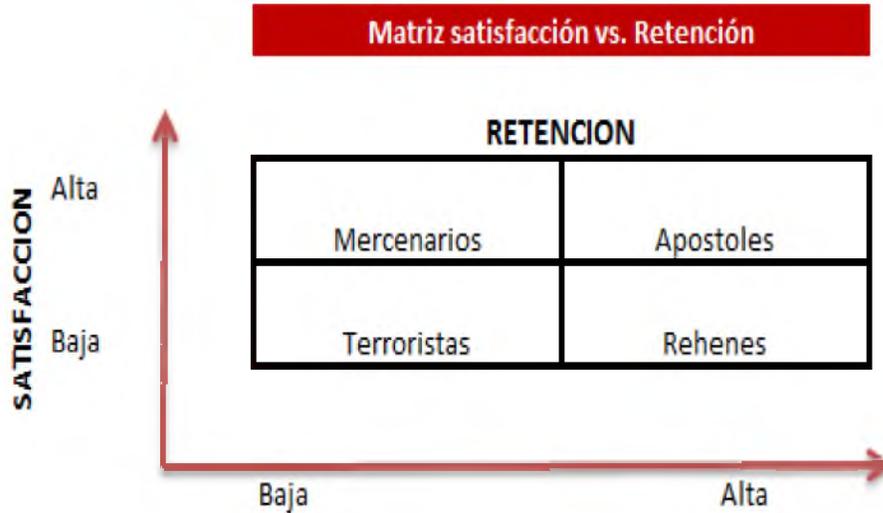


Elaboración: Autor (a)

#### 4.6.4. Estrategias de fidelización

De acuerdo a la matriz satisfacción vs. Retención la empresa podrá complementar la estrategia a seguir en cuanto al grupo objetivo de clientes que tenga. Lograr fidelizar a los clientes como apóstoles (alta satisfacción y alta retención) y rescatar a los clientes mercenarios, es el objetivo de toda compañía. Por medio de esta matriz se podrá identificar estrategias de retención y satisfacción para conseguir clientes más fieles.

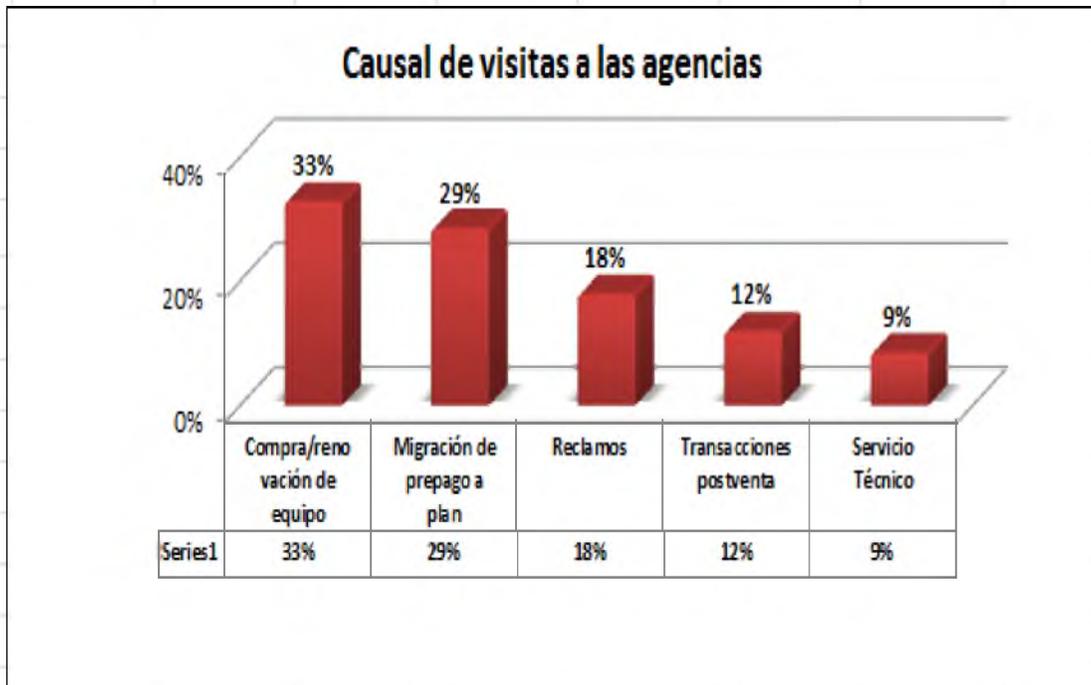
Ilustración 40. Matriz satisfacción vs Retención



Elaboración: Autor (a)

Según la investigación de mercado existe un 29% de clientes solicitan portabilidad (migración de su línea prepago a plan) y un 33% de clientes requieren adquirir un equipo por lo tanto, estos grupos de clientes se los puede ubicar entre mercenarios y apóstoles, se debe enfocar los esfuerzos en esta mayor parte de clientes y esto se debe en gran medida al portafolio de productos y ventaja competitiva que maneja la empresa y dentro de su servicio puede diferenciarse, sin dejar a un lado los clientes que presentan reclamos (18%) puesto que puede ser causal de renuncia si los mismos no son solucionados.

Ilustración 41. Servicios que solicitan los clientes



Elaboración: Autor (a)

#### 4.6.5. Estrategias de marca

#### 4.7. Marketing Mix

El marketing mix es un análisis de aspectos internos, desarrollada por las empresas para analizar las 4 variables de su actividad: precio, producto, distribución y promoción. Con su análisis podemos conocer la situación de la empresa y poder desarrollar estrategias específicas de posicionamiento o reposicionamiento.

Ilustración 42. Marketing mix



Elaboración: Autor (a)

#### 4.7.1. Producto

El esquema que se requiere aplicar durante la implementación del proyecto es el siguiente:

- **Servicio Prepago**

Para el servicio prepago se mantendrán las promociones actuales:

Ilustración 43. Promociones prepago



Elaborado: Autor(a)

Actualmente, la empresa ofrece la promoción de 2x1 en las recargas desde \$3.00, \$ 6.00 a \$ 12.00, el valor de la recarga se duplica.

- **Servicio Postpago y Corporativo**

Para el servicio de postpago, se ofrecerán los siguientes planes de rescate, el mismo servirá para reemplazar a los planes actuales como medida de retención.

El usuario se beneficiará con los servicios que prefiera a menor costo.

**Tabla 31. Planes para fidelización**

Cod plan	Incluye	
	servicio de voz	servicio de redes sociales ilimitadas
Plan rescate datos	-	\$ 7.50
Plan rescate 10	\$ 2.50	\$ 7.50
Plan rescate 15	\$ 7.50	\$ 7.50

Elaborado: Autor (a)

Si el motivo de inactivación del servicio no es económico, se podrá negociar un crédito a facturación (saldo a favor) de acuerdo a la calificación otorgada a cliente, la misma se reflejará en el sistema.

Adicional el cliente podrá canjear el monto asignado en premios retención

Tabla 32. Premios de canje

<b>Consultar Premios retención a Canjear</b>		<b>Consult</b>
<b>Servicio más utilizado:</b>	VOZ	.TOLL
<b>Tarifa Básica</b>	35	<b>Tipo</b>
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	
Paquete Promocional Retención 115 SMS	2	
Paquete Promocional Retención 250 SMS	5	
Paquete Promocional Retención 500 SMS	7	
Paquete Promocional Retención 1000 SMS	10	
Acreditación de Puntos	1	
Exoneración de Adendum	0	
Canje por Tarifa Básica	35	

Elaborado: Autor (a)

En la siguiente tabla se muestra el cálculo que se aplicará para calificar al cliente y asignar el monto que le corresponde, la calificación otorgada se basa en la antigüedad del cliente, promedio de facturación y rentabilidad.

**Tabla 33 Cálculo para asignar la calificación**

Variable	Peso	Rangos	Ponderación	Puntaje (calculado)
Cliente Antiguo	18%	>120 meses	100%	16%
		>60-<=120 meses	83%	13%
		>36-<=60 meses	67%	9%
Cliente Calificado - Credit Score	26%	> 75	100%	20%
		>50-<=75	75%	15%
Facturación Promedio Mensual	36%	>500 dólares	100%	38%
		>110-<=500 dólares	80%	15%
		>40-<=110 dólares	60%	11%
Rentabilidad	21%	>9000	100%	19%
		> 1500 - < = 5000	83%	16%

Fuente: empresa 2014 Elaboración: Autor (a)

### **Rangos finales:**

En el sistema se reflejará automáticamente la calificación que se entregará al cliente.

Desde A a E la calificación y desde el 0-44% al 90-100% para rangos finales.

Tabla 34. Rangos para calificación

Rangos Finales	Calificación
90% -100%	A
75% - 89%	B
60%- 74%	C
45% - 59%	D
0 - 44%	E

Fuente: empresa 2014 Elaboración: Autor (a)

Ilustración 44. Categoría del cliente

The image shows a screenshot of a mobile service interface. At the top, there is a header with 'Prog. Puntos' and 'Cliente'. Below this, there is a table with two columns: 'PPA-50377560' and '68490657'. To the right of the table, there is a section with 'GEN' and 'NAT' labels, and a large red 'A' under the heading 'Categoría Cliente'. A green oval highlights the 'Categoría Cliente A' text. At the bottom, there are several menu items: 'Patrocinados', 'Móvil TDMA', 'Móvil GSM', 'Detalle Contenido', and 'Detalle Llamada'.

Fuente: empresa 2014

Como se indicó anteriormente, el cliente podrá utilizar el monto de valor a negociación para crédito a su facturación, canje de minutos, paquete de datos y servicio de mensaje texto, se presenta a continuación:

Tabla 35. Ejemplo categoría del cliente.

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje maximo</b>	<b>Valor negociación</b>
A	100	\$ 60.00
B	89	\$ 50.00
C	74	\$ 40.00
D	59	\$ 30.00
E	44	\$ 20.00

Fuente: empresa 2014

Elaboración: Autor (a)

#### 4.7.2. Precio

Tabla 36. Planes comerciales para clientes rescate

<b>Cod plan</b>	<b>Incluye</b>	
	<b>servicio de voz</b>	<b>servicio de redes sociales ilimitadas</b>
Plan rescate datos	-	\$ 7.50
Plan rescate 10	\$ 2.50	\$ 7.50
Plan rescate 15	\$ 7.50	\$ 7.50

Elaboración: Autor (a)

En el presente proyecto que se está desarrollando incluye también los siguientes planes comerciales como medida de retención.

Estos planes se ofrecerán a los clientes que se acerquen a solicitar la cancelación de su servicio.

### 4.7.3. Plaza

Para la aplicación del programa de fidelización, el Contact Center se contactará con los clientes para comunicar el beneficio que se le asignará, adicional a los clientes que se acerquen a presentar algún reclamo o desistimiento del servicio se les aplicará los planes de retención, este beneficio puede ser otorgado a través del Contact Center o en los diferentes centros de atención al cliente.

Ilustración 45. Campaña de cultura de servicio.



Elaborado: Autor (a)

Se aplicará internamente en la empresa, un programa para aplicar una cultura de servicio para el cliente, se contará con la ayuda de capacitadores que constantemente realizarán charlas a todas las áreas de la empresa.

Se registrará un cronograma de actividades para capacitar y fortalecer la actitud de servicio.

#### 4.7.4. Promoción y Publicidad

En cuanto a las promociones se mantendrán las vigentes:

- ❖ Recargas 2x1
- ❖ Tarifas bajas en el costo del minuto
- ❖ Números favoritos.

Ilustración 46. Recargas 2 x 1



Fuente: empresa 2014

Se realizará un Marketing virtual, mediante los correos electrónicos y mensajes de texto se indicará al cliente que se contacte con el Call Center o visite los diferentes centros de atención al cliente para que disfrute de los beneficios que puede acceder.

### Ilustración 47. Publicidad



Fuente: marketing directo

Se detalla el cronograma que se aplicará para aplicar el plan de fidelización propuesto:

**Tabla 37. Esquema de implementación**

Fase	Año	Actividad	Beneficio Cliente
1	may-16	Aplicación en el sistema del módulo de Negociación para el cliente (según la segmentación que se realizó anteriormente).	Recibir beneficios acorde a su categoría.
2	jun-16	Automatización del proceso e implementación en los sistemas internos	Valoración real del cliente para otorgarle beneficios
3	jul-16	Incorporar al módulo todos los beneficios y promociones para rescate y fidelización	Beneficios ajustados a hábitos de uso (interacciones) y Facturación mensual
4	ago-16	Asignación automática de las promociones	Beneficios ajustados a hábitos de uso (interacciones) y acorde a la antigüedad.

Elaboración: Autor (a)

## **Conclusiones**

Como conclusión, se puede acotar que en este plan se ejecutó un previo levantamiento de información y se logró identificar la problemática que afectan a los procesos internos de la empresa y plantear alternativas de solución para implementarlas en este plan.

Los planes especiales que se desean ofrecer van acorde a las preferencias y necesidades de los clientes, tener una disposición positiva del cliente y lograr que considere a nuestra empresa como único proveedor y generar relaciones de confianza.

Fidelizar y rescatar a los clientes no es sencillo, hay que seguir una serie de pasos y procedimientos que conlleven a obtener la lealtad deseada, pero no es suficiente lograr clientes satisfechos, es preciso lograr clientes fieles que repitan la adquisición del servicio y comparta su experiencia con su entorno; elaborar un camino de lealtad con estrategias diferenciales es la meta planteada.

## **CAPITULO 5**

## 5. ANALISIS FINANCIERO

### 5.1. Detalle de Ingresos

#### 5.1.1. Proyección mensual de ingresos

Para poder proyectar un incremento en el rescate de clientes, se tomó como referencia la base de renuncias procesadas durante el 2014 y 2015; durante el 2016 el Contact Center y servicios al cliente realizaran el proceso de rescate ofreciendo los diferentes planes especiales de retención creados específicamente para este proceso, estimando un 20% de retención de clientes.

Tabla 38. Proyección mensual de ingresos

RENUNCIAS DE CLIENTES							
Mes	2014		2015		2016		
	Renuncias	%	Renuncias	%	Posibles renuncias	Rescate estimado de usuarios	Monto rescate estimado de usuarios
Enero	1703	10%	1063	6%	1078	216	\$ 8,624.00
Febrero	1981	12%	1888	11%	1903	381	\$ 19,030.00
Marzo	1023	6%	1789	11%	1850	370	\$ 18,500.00
Abril	1821	11%	1898	11%	1913	383	\$ 19,130.00
Mayo	967	6%	1038	6%	1083	217	\$ 10,830.00
Junio	1658	10%	1405	8%	1522	304	\$ 15,220.00
Julio	1033	6%	1607	10%	1622	324	\$ 16,220.00
Agosto	988	6%	1809	11%	1824	365	\$ 18,240.00
Septiembre	1305	8%	969	6%	984	197	\$ 9,840.00
Octubre	1235	8%	1004	6%	1019	204	\$ 10,190.00
Noviembre	1001	6%	1089	7%	1105	221	\$ 11,050.00
Diciembre	1533	9%	1005	6%	1025	205	\$ 10,250.00
<b>Total:</b>	<b>16248</b>	<b>100%</b>	<b>16564</b>	<b>100%</b>	<b>16928</b>	<b>3386</b>	<b>\$ 167,124.00</b>
20%							

Elaborado: Autor (a)

Lograr fidelizar a los clientes activos es uno de los principales objetivos, de acuerdo a la estrategia de segmentación realizada anteriormente, el sistema automático asignará la respectiva calificación para asignar a los clientes los diferentes beneficios, esto se gestionará a medida que los clientes visiten a las diferentes agencias a realizar las diferentes transacciones.

## 5.2. Detalle de Egresos

### 5.2.1. Detalle de gastos (administrativos, operativos, mkt y ventas)

**Tabla 39 Gastos Administrativos**

<b>Gastos Administrativos/Operativos</b>			
<b>Gastos Administrativos/Operativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total mensual</b>
Call Center	8	\$ 350.00	\$ 2,800.00
Capacitadores	2	\$ 650.00	\$ 1,300.00
Analista de Marketing	1	\$ 820.00	\$ 820.00
Analista de Calidad de Servicios	1	\$ 650.00	\$ 650.00

Elaborado: Autor (a)

En el cuadro anterior, se muestra los gastos administrativos de la empresa para el año 2016; dichos gastos son los que aplicaran para la implementación del plan de marketing, en el mismo se incluye los costos del personal del Call Center y servicios al cliente que realizaran el proceso de rescate, como también de los capacitadores, analista de marketing y analistas de calidad de servicio que se encargaran de formar en la empresa una cultura de servicio, mejorar los procesos de la organización en beneficio del plan que se desea implementar, y realizar la respectiva evaluación y control del óptimo funcionamiento del plan de fidelización.

**Tabla 40. Detalle de gastos de Marketing**

**Gastos Marketing**

<b>Gastos Marketing</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total mensual</b>
Material publicitario para promociones	1	-	\$ 820.00
Crédito a facturación para retención	282	\$20.00	\$ 5,640.00

Elaborado: Autor (a)

En los gastos de marketing se consideran las actividades y estrategias que se detallaron en el Marketing Mix:

El material publicitario para dar a conocer las promociones vigentes en los servicios prepago.

Para el servicio de Postpago, se considera un rescate promedio de clientes a los cuales se les acreditará el valor asignado para negociación.

### **5.2.2. Detalle de inversión, amortización y gastos financieros**

**Tabla 41 Detalle de Inversión**

**Inversión**

<b>Gastos Administrativos/Operativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total mensual</b>
Implementación del sistema/programación	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00

Elaborado: Autor (a)

Como Inversión se espera implementar el sistema para asignar el esquema de asignación de beneficios a los clientes, esta implementación lo realizará un proveedor externo.

## Flujo de caja mensual

Se puede observar, en la tabla 42 que el flujo neto generado mensual es positivo a excepción del mes de Septiembre donde se va a desembolsar mayor cantidad de dinero en los gastos de marketing debido a que se espera que para estos los últimos meses del año exista un retorno de inversión

**Tabla 42** Flujo de caja mensual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESO OPERATIVO</b>												
Ventas	\$ 8,624.00	\$19,030.00	\$18,500.00	\$19,130.00	\$10,830.00	\$15,220.00	\$16,220.00	\$18,240.00	\$ 9,840.00	\$10,190.00	\$11,050.00	\$10,250.00
<b>Egresos Operativos</b>												
Gastos Administrativos	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00
Gastos de Marketing	\$ 2,986.00	\$ 8,432.00	\$ 8,220.00	\$ 8,472.00	\$ 5,152.00	\$ 6,908.00	\$ 7,308.00	\$ 8,116.00	\$ 4,705.00	\$ 356.00	\$ 5,240.00	\$ 2,695.00
<b>Flujo Operativo</b>	\$ 68.00	\$ 5,028.00	\$ 4,710.00	\$ 5,088.00	\$ 108.00	\$ 2,742.00	\$ 3,342.00	\$ 4,554.00	-\$ 435.00	\$ 4,264.00	\$ 240.00	\$ 1,985.00

Elaboración: Autor (a)

### 5.3. Análisis de factibilidad

#### 5.3.1. Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión)

“El ROI (Retorno de Inversión) tiene que ver con los costes de una campaña de marketing y los beneficios que ha generado”. (Burgos, 2007, pág. 87)

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA} - \text{GASTOS DE MARKETING}}{\text{GASTOS DE MARKETING}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$16.427.40 - \$ 6707.56}{\$6707.56}$$

$$\text{ROI} = \$1.45$$

Se podría indicar que el retorno de inversión en las estrategias aplicadas para la fidelización del cliente es por \$ 1.45. Por consiguiente este resultado permite cuantificar económicamente que el plan de fidelización tendrá el éxito esperado.

## **Conclusiones**

Analizando la inversión requerida podemos determinar que es viable, la inversión que se aplicara no requiere de valores altos, puesto que el personal operativo es el que actualmente labora en la empresa, se requiere estandarizar los procesos internos, incentivar a los colaboradores una cultura de servicio para fortalecer la relación entre clientes y la empresa.

Realizar una revisión periódica del plan, realizar ajustes necesarios al proyecto para que el mismo cumpla su objetivo principal la satisfacción del cliente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se concluye que la empresa Claro no mantenía un plan de marketing que genere lealtad al cliente, además no se aplicaba medidas de retención a los clientes cuando solicitaban la inactivación del servicio.

Los motivos que generan la deserción del servicio, comprendían muchos factores, como por ejemplo, el cliente no se sentía satisfecho al recibir la atención a sus diferentes requerimientos que se presentaban en los centros de atención al cliente, su queja presentada no era atendida inmediatamente, se reflejaba poca importancia en la atención y solución del mismo.

La poca cultura de servicio que hay en la empresa es percibida rápidamente por el cliente; las estrategias planteadas en el plan de fidelización, es para generar una mejor atención, ya sea desde el Contact center o en un centro de atención al cliente.

El costo-beneficio en el plan de marketing es rentable, existe un monto de recuperación mensual muy bueno que a largo plazo resultaría beneficioso para la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

- Buscar mejores propuestas con los proveedores de servicio de internet para mejorar los planes de datos y ofrecer a los clientes.
- Todo el personal de la empresa debe mantener una buena cultura de servicio, amable, cordial, servicial para el cliente.
- La imagen y el servicio debe mantenerse de primera, con el fin de expresar un buen perfil de la compañía.
- Buscar constantemente mejorar los diferentes planes de voz y datos, para ofrecer más beneficios a los clientes

## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-creceria-19-2015-mas-promedio-regional-segun-proyeccion-cepal.html>

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/CTASTRIM92.xlsx>

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte\\_inflacion\\_01\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf)

<http://www.arcotel.gob.ec/>

Arcotel. (2014). *Agencia Nacional y control de las telecomunicaciones*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.arcotel.gob.ec/biblioteca/>

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2014). *bce.fin.ec*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201403.pdf>

Conecel. (s.f.). *Claro.com.ec*.

INEC. (Diciembre de 2015). *Ecuadorencifras.com*.

Ministerio Cordinador de la política. (Mayo de 2014). *Indicadores Macroeconomicos*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/mayo-2014.pdf>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY.

Senatel. (Julio de 2007). *Comunidadandina.org*. Recuperado el diciembre de 2015, de [http://www.comunidadandina.org/telec/Plan\\_telecomunicaciones\\_ecuador.pdf](http://www.comunidadandina.org/telec/Plan_telecomunicaciones_ecuador.pdf)

## **ANEXOS**

## ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

1.- EDAD:

ENTRE 20-35 AÑOS \_\_\_ 36-45 AÑOS \_\_\_ MAS DE 46 AÑOS \_\_\_

2.- ANTIGÜEDAD

CLIENTE CLARO: ENTRE 1 A 5 AÑOS \_\_\_ 6 A 10 AÑOS \_\_\_ NO ES CLIENTE: \_\_\_

3.- CALIFIQUE EL TIEMPO DE RESPUESTA CON EL QUE FUE ATENDIDO:

- a. RÁPIDO
- b. NORMAL
- c. LENTO

4.-CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN POR LA ATENCIÓN RECIBIDA?

- a. EXCELENTE
- b. MUY BUENO
- c. BUENO
- d. REGULAR
- e. DEFICIENTE

5.- QUÉ TIPO DE REQUERIMIENTO REGULARMENTE SOLICITA?

COMPRA DE EQUIPO \_\_\_ TRANSACCIONES POSTVENTA \_\_\_ SERVICIO TECNICO \_\_\_ RECLAMOS \_\_\_ COMPRA/RENOVACIÓN DE EQUIPO \_\_\_

6.-SU REQUERIMIENTO FUE ATENDIDO COMO LO ESPERABA?

- a. SI
- b. NO

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

7.- EL ASESOR MOSTRO AGILIDAD A SU REQUERIMIENTO O PROBLEMA?

- a. SI
- b. NO

8.- QUE ATRIBUTOS PREFIEREN LOS CLIENTES:

- a. RÁPIDO
- b. NORMAL
- c. LENTO

9.-EL ASESOR OFRECIO ALTERNATIVAS DE SOLUCION A SU PROBLEMA O REQUERIMIENTO?

- a. SI
- b. NO

10.- CALIFIQUE LA ATENCION DEL ASESOR QUE LO ATENDIÓ:

- a. EXCELENTE
- b. BUENO
- c. REGULAR
- d. DEFICIENTE

11.- SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE MANTIENE?

- a. SI
- b. NO

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

12.- QUE SERVICIO UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA?

SERVICIO DE VOZ	<input type="checkbox"/>
SERVICIO DE INTERNET	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DE TEXTO	<input type="checkbox"/>
REDES SOCIALES	<input type="checkbox"/>

13.- ALGUN MOMENTO HA PRESENTADO ALGUN RECLAMO, FUE SOLUCIONADO?

- a. SI
- b. NO

14.- CÓMO LE GUSTARÍA QUE LO CONTACTEMOS?

- a. TELÉFONO CONVENCIONAL
- b. CELULAR
- c. E-MAIL
- d. REDES SOCIALES

15.- RECOMENDARIA LOS SERVICIOS?

- a. SI
- b. NO

**AGRADECEMOS SU TIEMPO Y ATENCIÓN**

## ANEXO B: Formato de Observación

### Formato de Observación

#### 1. Infraestructura de la empresa

Agencia Centrum: ubicada en la Av. Francisco de Orellana, matriz agencia de atención al cliente.

#### 2. Demostración de equipos que se comercializan

Manejan un showroom de los equipos que se comercializan, considerar que 5 es excelente, 4 muy buena, 3 buena, 2 regular y 1 pésimo.

Tabla 43. Calificación de variables de equipos

VARIABLES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Variedad de equipos					X
Equipos de gama alta					X
Equipos de gama baja		X			

Elaboración: Autor (a)

### 3. Atención del personal

Tabla 44. Calificación de atención al personal

VARIABLES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Uniforme				X	
Imagen del asesor				X	
Atención del asesor			X		
Agilidad en los procesos		X			
Brinda alternativas		X			
Amabilidad			X		
Atención entrada					X
Atención Salida				X	

Elaboración: Autor (a)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Leidy Rosa Simbaña Morocho, con C.C: # 0917763997 autor/a del trabajo de titulación: **plan de fidelización aplicado al call center de la empresa claro para el año 2016**, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN MARKETING** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de marzo de 2016

f.   
Nombre: Leidy Rosa Simbaña Morocho  
C.C: 0917763997



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de fidelización aplicado al Call center de la empresa claro para el año 2016.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Simbaña Morocho, Leidy Simbaña		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Rojas Dávila, Sabrina Ruth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería en Marketing		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo 15 del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	140
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Plan de marketing		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan de marketing, retención, fidelización.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo está enfocado en proponer un plan de marketing para clientes de la empresa Claro, se presenta la participación de la empresa en el mercado, se realiza una investigación acerca de las estrategias que se desea implementar para poder fidelizar al cliente, como también se propone la creación de planes con un mayor beneficio al cliente para lograr una fidelización. Se realizan las segmentaciones de los clientes, las estrategias propuestas, como también se detalla la campaña de cultura de servicio que se desea aplica en la empresa. Se muestran los egresos e ingresos que demanda la implementación de este plan.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-99942935	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:leidysimbana@hotmail.com">leidysimbana@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Nombre:</b> Samaniago López Jaime Moisés		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> Jaime.samaniago@cu.ucsg.edu.ec		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	