



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRABAJO PRÁCTICO DE TITULACIÓN MEDIANTE EXAMEN
COMPLEXIVO:**

Propuesta de realización de un plan de acción proactivo de fidelización de clientes utilizando herramientas de CRM para la automatización del análisis del consumo promedio de los usuarios de servicio de telecomunicaciones a través de un módulo de retención

**AUTORA:
JIMÉNEZ SORIA MARÍA GABRIELA**

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:
JORGE MORÁN LÓPEZ, BA MSc.**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo práctico de Titulación mediante Examen Complexivo fue realizado en su totalidad por **María Gabriela Jiménez Soria**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Jorge Morán López, BA MSc.

DIRECTOR (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez, M.Ed.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Gabriela Jiménez Soria**

DECLARO QUE:

El Trabajo Práctico de Titulación mediante Examen Complexivo **Propuesta de realización de un plan de acción proactivo de fidelización de clientes utilizando herramientas de CRM para la automatización del análisis del consumo promedio de los usuarios de servicio de telecomunicaciones a través de un módulo de retención**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, 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 13 días del mes de Marzo del año 2015

LA AUTORA:

María Gabriela Jiménez Soria



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Gabriela Jiménez Soria**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo Práctico de Titulación mediante Examen Complexivo: **Propuesta de realización de un plan de acción proactivo de fidelización de clientes utilizando herramientas de CRM para la automatización del análisis del consumo promedio de los usuarios de servicio de telecomunicaciones a través de un módulo de retención**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2015

LA AUTORA:

María Gabriela Jiménez Soria

AGRADECIMIENTO

Doy las gracias a Dios y a todas las personas que han compartido su experiencia durante el desarrollo de mi carrera profesional.

Gracias a mi prestigiosa Universidad que me brindó todas las facilidades para el desarrollo de mi carrera.

Agradezco a mi familia su infinita paciencia, amor y apoyo durante mi preparación universitaria.

Mi especial agradecimiento a la Ab. Elizabeth Jiménez Franco, por su guía espiritual, sabiduría y perseverancia en alentar la confianza en mí misma para lograr este objetivo invaluable en mi vida.

MARIA GABRIELA JIMÉNEZ SORIA

DEDICATORIA

A mi abuela Paulina Poveda y mi padre Raúl Jiménez.

MARIA GABRIELA JIMÉNEZ SORIA

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes	2
1.2. Filosofía Empresarial	4
1.3. Concepto del Negocio	4
2. ASPECTO TEÓRICO	
2.1. Fidelización de clientes	6
2.2. Definición de CRM	7
2.3. Gestión de retención y CRM	10
2.4. Tipologías frecuentes de renunciadas	12
3. PLAN DE ACCIÓN PROACTIVO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE CRM PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CONSUMO PROMEDIO DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES A TRAVÉS DE UN MÓDULO DE RETENCIÓN	
3.1. Objetivos del Plan de Acción	20
3.2. Objetivos generales	21
3.3. Objetivos específicos	21
3.4. Marketing Mix	23
3.4.1. Producto	24
3.4.2. Precio	25
3.4.3. Plaza o punto de venta	25
3.4.4. Promoción	26
3.5. Características y Beneficios del módulo de retención	26
3.6. FODA de la implementación de la herramienta	28
3.7. Análisis Costo/Beneficio	29
4. CONCLUSIONES	34
5. RECOMENDACIONES	36
6. BIBLIOGRAFÍA	38
7. GLOSARIO	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Top de planes post pago que cambian a prepago.....	16
Tabla 2. Análisis FODA de la implementación de la herramienta del sistema.	25
Tabla 3. Histórico de variables de indicadores año 2014.....	28
Tabla 4. Análisis de la facturación en dólares de los clientes a renunciar.....	28

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen1. Banner de marketing Claro.....	16
Imagen2. Concepto de Customer Relationship Management.....	18
Imagen3. Proceso captación y Retención CRM.....	18
Imagen4. Análisis Costo-Beneficio.....	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1. Resumen cifras América Móvil en Ecuador.....	2
Gráfico2. Promedio de Renuncias Móviles últimos 3 meses.....	12
Gráfico3. Top 10 motivos de Renuncias móviles Región Sierra.....	13
Gráfico4. Top 10 motivos de Renuncias móviles Región Costa.....	14
Gráfico5. Demografía Empresarial.....	22
Gráfico6. Histórico de indicadores año 2014.....	27

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo principal demostrar la importancia de poner en práctica las estrategias de vanguardia del marketing en las empresas de servicio con la finalidad de obtener mayores beneficios económicos, utilizando como punto de apalancamiento principal, su cartera de clientes más leales.

El capítulo uno, nos introduce a la teoría de la estrategia de la administración de la relación que mantenemos con nuestros clientes, CRM. Aquí se explica los principales aspectos teóricos de la fidelización de clientes y como afectan los cambios en sus preferencias en la ejecución de nuevos planes de acción, los cuales deben ser considerados a tiempo para evitar pérdidas tanto en la imagen y percepción que mantienen los usuarios de su proveedor de servicios.

El capítulo dos, pone en marcha el plan de acción propuesto, basado en enfocarse en la retención proactiva de aquellos clientes que durante años (entre 5 y 20 años) nos han demostrado lealtad y excelente comportamiento de pago. También nos ofrece una opción innovadora de automatización de cierto análisis del consumo promedio de nuestros clientes para orientarlos a tomar la mejor decisión respecto a sus cambios de plan solicitados. Este análisis automático disminuye el tiempo de atención de los clientes que visitan nuestras agencias, considerando que al reducir este parámetro afectaremos positivamente el índice de nivel de servicio que este año debe llegar al 90%.

Reducir el churn de la empresa es nuestro propósito final.

Palabras Claves: (Fidelización, empresas de servicio, CRM, plan de acción, retención proactiva, nivel de servicio, churn)

ABSTRACT

This project's main objective is to determine the importance of implementing new strategies of marketing service companies in order to obtain greater economic benefits, using as a main influence its portfolio of loyal customers.

Chapter one introduces us to the theory of Customer Relationship Management, CRM. This explains the main theoretic aspects of customer loyalty and how changes in their preferences can affect in implementing new action plans, which must be considered in time to avoid losses in the company's image and consumers perception.

Chapter two, launches the proposed action plan, based on the proactive retaining of those customers who have shown loyalty and excellent payment behavior (between 5 and 20 years). It also offers an innovative option of automating some analysis of the average consumption of our clients to guide them to make the best decision for their changes in their cellular plans.

This automatic analysis will reduce the time customers need for doing their transaction when visiting our agencies, considering that if we reduce this rating, we will affect positively the index of service level that this year should reach 90%.

Our final goal is to reduce the churn of the Company.

Keywords: (loyalty, service companies, CRM, action plan, proactive retention, service level, churn)

RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce projet est de démontrer l'importance de la mise en œuvre des stratégies avant-garde de marketing dans les sociétés de services afin d'obtenir de plus grands avantages économiques, en utilisant comme principal levier son portefeuille de clients fidèles.

Le Chapitre un nous introduit à la théorie de la gestion de la stratégie de la relation que nous avons avec nos clients, CRM. Ceci explique les principaux aspects théoriques de la fidélisation de la clientèle et comment affecte l'évolution de leurs préférences dans la mise en œuvre de nouveaux plans d'action, qui doivent être considérés pour éviter les pertes de l'image et la perception qui gardent nos clients de l'entreprise.

Chapitre deux, lance le plan d'action proposé, sur la base de l'accent sur le maintien de ces proactive clients pendant des années (entre 5 et 20 ans), nous avons fait preuve de loyauté et un excellent comportement de paiement. Il offre également une option novatrice d'automatiser une analyse de la consommation moyenne de nos clients pour les guider à prendre la meilleure décision concernant les changements des plans demandés. Cette analyse automatique diminue le temps d'attention des clients qui visitent nos agences, considérant que la réduction de ce paramètre influence positivement sur l'indice de niveau de service que cette année devrait atteindre 90%.

Notre objectif final est de réduire le taux de désabonnement de l'entreprise.

Mots clés: (fidélité, sociétés de services, CRM, plan d'action, rétention proactive, niveau de service, le taux de désabonnement)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Conecel, más conocida como Claro, es la empresa líder del mercado Ecuatoriano de Telecomunicaciones. Con el 68% de participación activa de mercado, actualmente cuenta con 12'226.000 suscriptores celulares y una penetración celular del 115%. Inicia sus operaciones en 1993 con el nombre de Porta. El entonces presidente de la República, Sixto Durán Ballén, realizó la primera llamada oficial desde el Cerro del Carmen (Guayaquil). En 1994, el país ya tenía 13.620 usuarios.

Gráfico 1. Resumen cifras América Móvil en Ecuador



Fuente: <http://www.americamovil.com/amx/es/>

Debido a su fuerte penetración celular y la creciente participación del mercado; a pesar de las opciones que tienen los usuarios para migrar entre operadoras conservando sus números telefónicos, la empresa enfrenta varias críticas por parte del estado por considerarla **operadora dominante**, presionando así para que los estándares de calidad de servicio y resolución de conflictos con los clientes se cumplan completamente.

Para una empresa que se encuentra en el auge de su crecimiento y siendo la marca “top of mind” del Ecuador, sus esfuerzos deben concentrarse en la fidelización de sus clientes actuales más que en la creación potencial de nuevos usuarios, permitiendo el aumento del **ARPU**¹ ([acrónimo](#) de *Average Revenue Per User*, ingresos medios por usuario). Debemos considerar que para la compañía es menos costoso mantener un cliente actual y expandir el portafolio de productos que tiene el cliente en comparación con los gastos que incurre la captación de uno nuevo.

Una vez analizados estos antecedentes, partimos de la inclinación que tiene la empresa para crear valor no solo por medio de nuevos productos y servicios; sino también innovando en marketing de servicio al cliente. Luego de años de expansión en el mercado y de haber contribuido con el desarrollo de una cultura de servicio en el país, afianzada en las buenas relaciones con nuestros clientes, hoy en día la empresa apuesta por obtener grandes beneficios de estas excelentes relaciones en varios ámbitos de la operación de la misma.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/ARPU>

1.2 Filosofía Empresarial

Misión

Brindar soluciones totales de calidad en telecomunicaciones y afianzar el liderazgo, manteniendo altos estándares de responsabilidad ambiental y social.

Visión

Ser la empresa líder en servicios de telecomunicaciones con la mayor preferencia del mercado y ejemplo en el sector empresarial.

1.3 Concepto del Negocio

Conecel inició sus operaciones con un portafolio de productos limitado, ofreciendo servicios de telefonía celular a través de 2 marcas de teléfonos celulares Motorola y Nokia. A partir de 2005 amplía su tecnología con el lanzamiento de GSM. Para ese entonces crece la cartera de proveedores de aparatos celulares con marcas reconocidas a nivel mundial como Siemens, Motorola, Samsung, Nokia, Huawei y Alcatel.

CAPÍTULO II
ASPECTO TEÓRICO

2.1 La fidelización de clientes

Hablar de fidelización de clientes parecería una tarea fácil o cuestión de análisis de precios, oferta y demanda; sin embargo hoy en día el campo del marketing de servicio nos brinda grandes oportunidades para implementar nuevas estrategias de acuerdo al servicio que se ofrezca.

Tal como haríamos con la implementación de un producto tangible, identificar gustos, preferencias y percepciones de nuestros usuarios nos acerca cada vez más al gran eslabón perdido de la fidelización de clientes.

Constantemente las preferencias de nuestros clientes cambian, de acuerdo a sus nuevas experiencias locales como internacionales. Las facilidades de movilidad e intercambios culturales ofrecidos por los mercados globalizados generan mayor presión por crear altos estándares de calidad que satisfagan las nuevas expectativas de nuestros usuarios.

Fidelizar a un cliente va más allá de ofrecer mejores precios de mercado. Fidelizar es identificar aquellas preferencias que nos permitan desarrollar mejoras en el producto que brinden valor agregado para nuestros clientes. Marcar una ventaja competitiva frente a otras empresas que ofrecen el mismo producto.

Philip Kotler propone un nuevo enfoque de cómo es cada vez más importante llegar a la persona, al espíritu del ser humano y entonces así contribuir a la mejora de la sociedad.²

Imagen 1. Banner de marketing Claro



Fuente: Conecel SA

2.2 Definición de CRM³

CRM es un modelo de negocios que tiene como objetivo primordial obtener la mayor cantidad de información de nuestra base más importante de clientes para administrar las relaciones con las cuentas más valiosas de una empresa. El enfoque que brinda CRM es que nos permita trabajar con esta información para brindar mejoras en la efectividad que podamos lograr con los clientes.

² Philip Kotler, *Marketing 3.0 Resumen ejecutivo* www.forodemarketing.com.mx

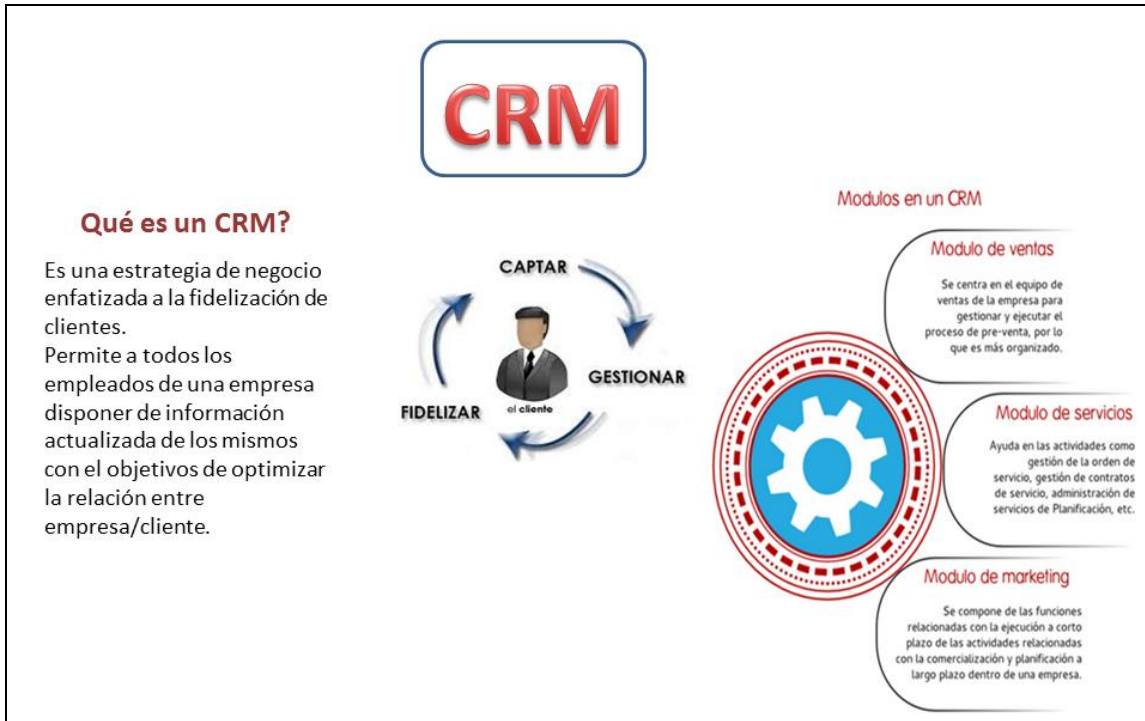
³ Alfredo de Goyeneche, *Revista Economía y Administración de la Universidad de Chile*

En resumen, tocar el punto más sensible de nuestro cliente para incrementar nuestras posibilidades de relacionarnos con él y obtener beneficios en ventas de nuevos productos o servicios.

Hoy en día las empresas están reconociendo la importancia de la relación que mantienen con sus clientes como parte vital de la fidelización de estos hacia sus servicios y la generación de valor que produce desarrollar estos vínculos.

En la actualidad, la empresa ha invertido en un software de CRM que permite cuantificar todas las interacciones con los clientes tanto de sus visitas a las agencias de servicio como los contactos telefónicos de las campañas de inbound (*611) y outbound (tele mercadeo), permitiendo identificar las tendencias de los usuarios hacia nuevos productos, además de actuar efectivamente ante mejoras exigidas por los consumidores en nuestras campañas de tele mercadeo. Pero esta herramienta no solo ha sido utilizada para recabar información de los usuarios, además tiene una gran utilidad al momento de generar datos para los asesores de tal forma que estos puedan obtener rápidas recomendaciones en base a la información que se ha retroalimentado en interacciones anteriores. El software de CRM recopila información de procesos e instrucciones que permiten al asesor disminuir los tiempos de atención y evitar errores operativos que podrían afectar la relación con los clientes.

Imagen2. Concepto de Customer Relationship Management



Fuente: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition), Don Peppers y Martha Rogers, Wiley, 2011.

Elaborado por: María Gabriela Jiménez Soria

2.3 Gestión de retención y CRM

Imagen 3. Proceso captación y Retención CRM



Fuente: Internet

Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez Soria

La renuncia de los clientes en una empresa de servicio de telecomunicaciones se ve influenciada por varios factores. Los más reconocidos son: factores económicos, desconocimiento de nuevas promociones, percepción del cliente de despreocupación hacia sus requerimientos (lentitud en la resolución de conflictos)

- **Factores económicos.**- Evidentemente, la necesidad de recibir un servicio que satisfaga las demandas del consumidor por el menor precio posible del mercado genera que muchos clientes sean más sensibles que otros a las tarifas ofrecidas. Las empresas deben tener un portafolio disponible para re negociar los planes que el cliente mantenga de tal forma que ambas partes se vean beneficiadas.

- **Desconocimiento de nuevas promociones**

Por varios años durante la etapa de crecimiento de la empresa se utilizaron estrategias agresivas de captación de clientes, permitiendo que quedaran de lado aquellos clientes antiguos que para renovar sus contratos con nuevos equipos no recibían los mismos precios preferenciales ni promociones que se ofrecían a un cliente nuevo. La experiencia nos exigió flexibilizar nuestra estrategia de negocios al identificar la existencia de carrusel o activaciones de planes nuevos que solicitaban los clientes para días después desactivar sus servicios más antiguos.

Al demostrar financieramente que es indispensable enfocarse en nuestros clientes actuales porque generan menos costos operativos para la empresa que atraer un cliente nuevo, se logró que se homologuen las promociones tanto para nuevos servicios como para los clientes existentes que requieran renovar sus contratos. Lamentablemente, eliminar el mal recuerdo de los clientes ha costado tiempo y también recursos. Lo ideal en este nuevo modelo de retención es premiar a aquellos clientes que permanecen fieles a la compañía generando relaciones consolidadas en la confianza y el reconocimiento.

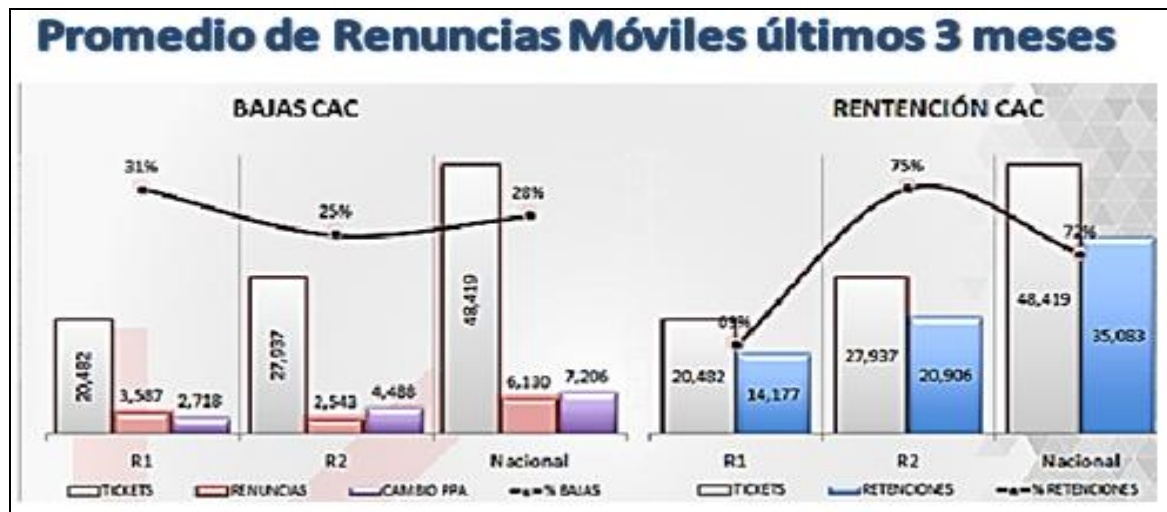
- **Percepción del cliente de despreocupación hacia sus requerimientos (lentitud en la solución de conflictos)**

Una empresa cuya filosofía es austera, optimizando la mayor cantidad de recursos posibles, se enfrenta al riesgo de intentar optimizarlos en aspectos críticos como la atención de requerimientos o seguimiento en la solución de reclamos. El enfoque hacia la retención nos orienta a llevar un seguimiento continuo de los reclamos presentados por aquellos clientes que nos generan mayor ingreso. Perder la credibilidad por la recurrencia en los reclamos también es un tema que debe preocuparnos. Las herramientas de sistemas de CRM, nos permiten identificar aquellos casos que han sido recurrentes de tal forma que podamos enfocarnos en ellos y obtener soluciones definitivas además de resarcir al usuario por las molestias ocasionadas.

2.4 Tipologías frecuentes de renunciaciones

Previo al análisis de las tipologías de renunciaciones, es indispensable identificar la cantidad de clientes que visitan nuestras agencias y presentan una intención de retiro de sus planes. El cuadro adjunto muestra el promedio de renunciaciones de los últimos 3 meses tanto de la región Costa (R2), como de la región Sierra (R1). De la misma manera el gráfico de la derecha muestra la cantidad de tickets de renunciaciones que se emitieron en el mismo período versus el porcentaje de retención que se logró realizar.

Gráfico 2. Promedio de renunciaciones móviles últimos 3 meses

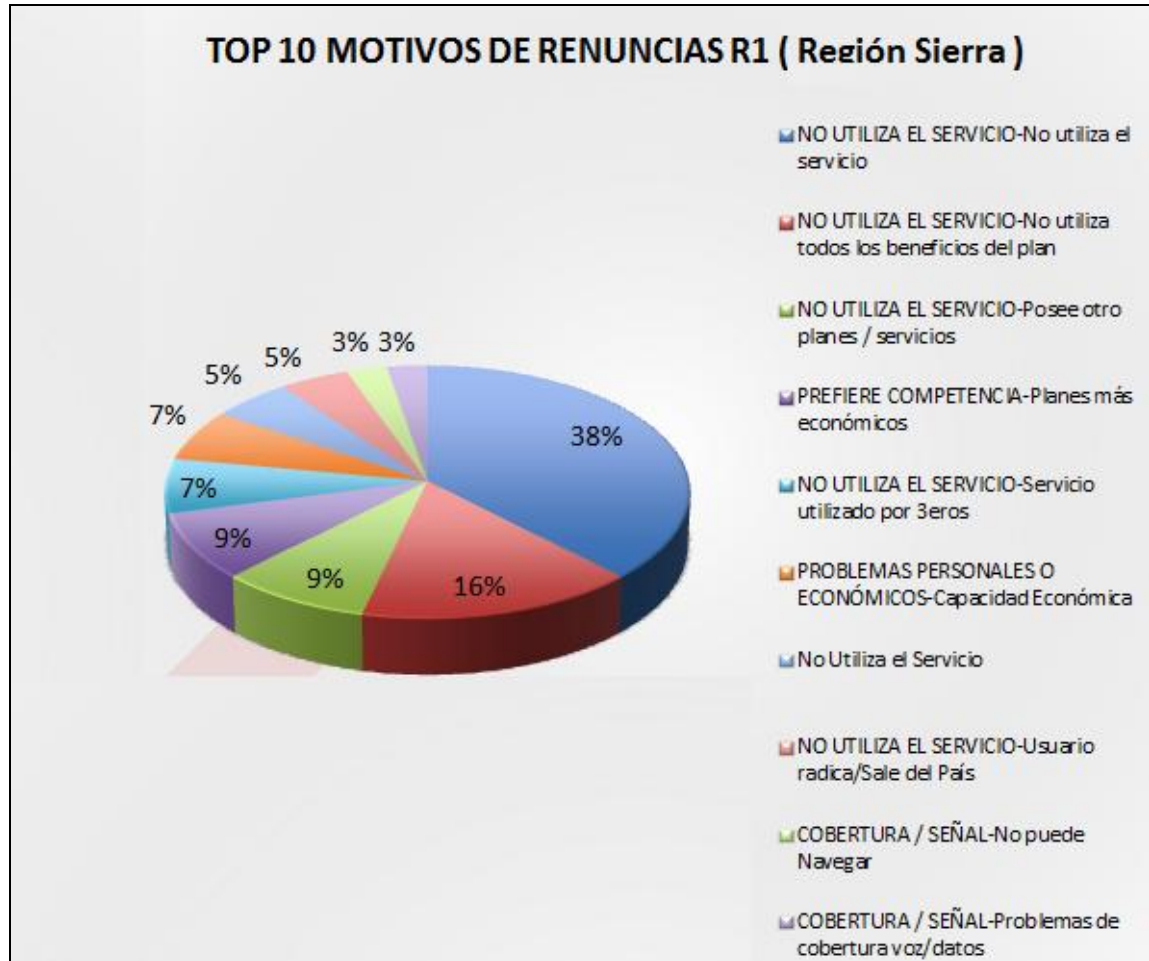


Fuente: Conecel S.A
Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

Para iniciar un proceso de retención eficaz es indispensable identificar cuáles son los motivos más frecuentes por los cuales el cliente toma la decisión de abandonar los servicios brindados por nuestra empresa. No siempre corresponde a factores económicos y está demostrado que al momento de decidir permanecer en una empresa o cambiar de proveedor de servicios, existe una gran influencia en la calidad de la atención que percibe el usuario.

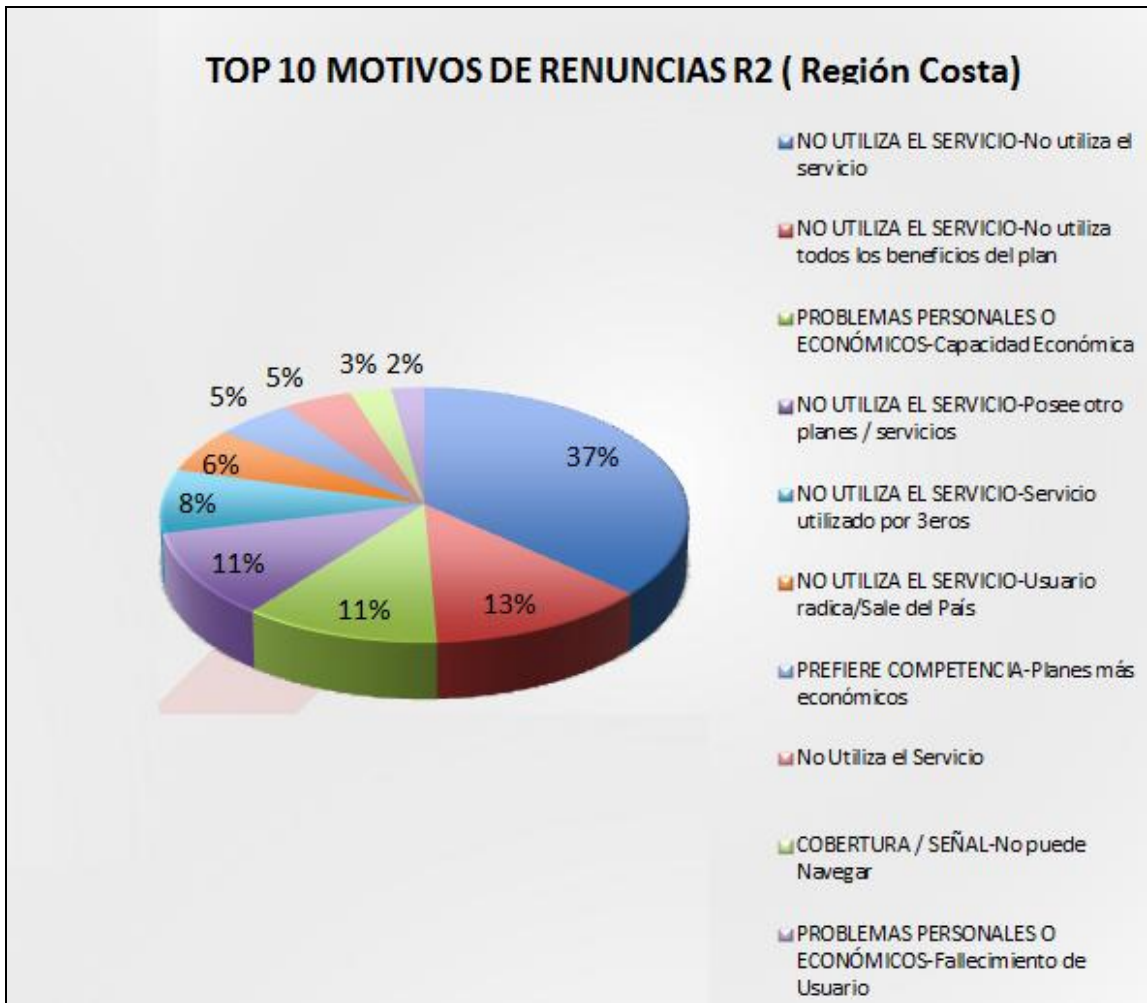
Dentro de las tipologías más comunes identificadas en el año 2015 tenemos las descritas en el cuadro adjunto:

Gráfico 3. Top 10 motivos de renuncias Región Sierra



Fuente: Conecel S.A
Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

Gráfico 4. Top 10 motivos de renuncias Región Costa



Fuente: Conecel S.A
Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

Una de las observaciones identificadas durante el proceso de tabulación de la información fue la mejora en el sistema de registro de la tipología de la renuncia, la cual es escogida por el asesor en base a los motivos explicados por el cliente. La tipología “No utiliza el servicio” se presenta de manera repetitiva en varios casos sin especificar el motivo real de la decisión del cliente.

- No utiliza el servicio- No utiliza el servicio
- No utiliza el servicio- No utiliza todos los beneficios del plan
- No utiliza el servicio- Posee otros planes/servicios
- No utiliza el servicio- Servicio utilizado por terceros
- No utiliza el servicio- Usuario radica/sale del país
- No utiliza el servicio

Como punto de partida, se realizará los ajustes requeridos en el sistema para un correcto registro de los motivos que ocasionaron la pérdida del cliente para la empresa.

Como parte del proceso de análisis de renunciaciones, se logró identificar que la mayor cantidad de desactivaciones corresponden a **planes libres**⁴

⁴ Planes libres, corresponden a servicios de tarifa básica mínima entre 10 y 15 con forma de pago contra factura

Tabla 1. Top de planes post pago que cambian a prepago

TOP DE CAMBIOS DE PLAN A PREPAGO			
SIERRA		COSTA	
Rango de Tarifas (Expresado en dólares)	Total (Cantidad de planes)	Rango de Tarifas (Expresado en dólares)	Total (Cantidad de planes)
Tarifa Desde \$5 - \$9	1246	Tarifa Desde \$5 - \$9	1412
Tarifa Desde \$10 - \$14	424	Tarifa Desde \$10 - \$14	1394
Tarifa Desde \$15-\$19	95	Tarifa Desde \$15-\$19	599
Tarifa Desde \$20-\$24	84	Tarifa Desde \$20-\$24	75
Tarifa Desde \$25-\$30	82	Tarifa Desde \$25-\$30	110
TOTAL SIERRA	1931	TOTAL COSTA	3590

Fuente: Conecel S.A
Elaborado por Ma. Gabriela Jiménez Soria

Debido a que los clientes que mantienen este tipo de planes, nacieron de líneas prepago, su perfil de consumo es de usuarios que ingresan recargas solamente cuando necesitan utilizar los servicios. Al cambiarlos a un esquema de acreditación recurrente, surgieron muchas complicaciones generadas principalmente por el desconocimiento del proceso de facturación.

CAPÍTULO III:
**PLAN DE ACCIÓN PROACTIVO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE CRM PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL
ANÁLISIS DEL CONSUMO PROMEDIO DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS
DE TELECOMUNICACIONES A TRAVÉS DE UN MÓDULO DE RETENCIÓN.**

3.1 Objetivos del plan de acción

El plan de acción propuesto, tiene como objetivo:

- Identificar en el primer punto de contacto las necesidades e intenciones del cliente.
- Se establecerá el **scoring** de la base de nuestros clientes para realizar la segmentación de aquellos que se hayan permanecido fieles por >20 años, entre 10 y 20 años, de 5 a 10 años. En base a esta segmentación se establecerá un puntaje para la diferenciación en los beneficios propuestos. Estos beneficios no solo serán monetarios o promocionales; sino pueden ser de procesos como un número exclusivo en el contact center para ser atendido como VIP y no tenga que ir a un centro de atención al cliente, la oportunidad de ser el primero en recibir un nuevo teléfono antes de que sea lanzado, etc.
- Se registrará en el sistema un ícono que sirva al asesor para identificar al cliente por su fidelidad. Registrando una estrella para los que tengan entre 5 y 10 años, 2 estrellas para el segmento de >10 y <15 años, tres estrellas para los que se mantienen fieles >15<20 y 4 estrellas para los que mantengan más de 20 años.

3.2Objetivos generales

El objetivo principal de la herramienta de CRM, es la de fidelizar al cliente en base a la información de sus gustos y preferencias que conozcamos de él. Esta fidelización queremos orientarla a todos aquellos clientes que se acercan a nuestras agencias con la inquietud de conocer los nuevos modelos de celulares disponibles en el mercado, además de aquellos clientes que registren en nuestros sistemas un monto mínimo de valores por pagar para finalizar el financiamiento de sus equipos en sus contratos.

La idea de premiar al cliente por su fidelidad hacia nuestra empresa no es un tema nuevo; sin embargo hasta ahora no había sido considerado debido a la orientación hacia estrategias tradicionales y más enfocadas hacia la captación de clientes que al mantenimiento de nuestra cartera de usuarios actual.

3.3Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se desean lograr con esta estrategia son:

- Implementación de una nueva herramienta en el sistema que integre la información más importante que requiere el cliente para tomar una decisión para renovar su contrato. En la actualidad la pantalla principal se muestra de la siguiente manera:

En la misma se observa que la información principal del cliente se encuentra dispersa y toma más tiempo para el asesor identificar el tipo

de cliente, el promedio de consumo, promedio de facturación, números a los que más llame, valores pendientes, deudas de carteras vencidas y un pequeño **Payback** que nos permita brindarle al cliente un tratamiento especial en relación al análisis de la información indicada anteriormente. Un análisis de este detalle nos tomaría alrededor de 30 minutos por cliente.

La principal mejora que se plantea es que la herramienta de retención permita al asesor visualizar de manera rápida, en una consulta que no tome más de 2 minutos obtener un perfil del cliente con el que podamos asesorarlo de manera personalizada.

Definitivamente, demostrar con fundamentos al cliente todos los beneficios que obtendrá al permanecer en nuestra compañía.

- Como resultado de la implementación de la herramienta de retención y fidelización, obtendremos beneficios colaterales como la disminución del tiempo de atención del asesor por cada cliente que se acerque a una agencia, logrando reducir el **nivel de servicio** que en la actualidad la empresa ha establecido debe alcanzar el 90%.

Hablar de nivel de servicio en Claro, es una problemática que aún se mantiene y genera gran estrés por ser un parámetro que debe cumplirse para que los asesores puedan obtener sus comisiones por meta de ventas cumplidas.

El nivel de servicio no es más que un índice que mide el total de clientes atendidos en menos de 10 minutos en relación al total de clientes que recibe una agencia.

$$\text{Nivel de servicio} = \frac{\text{Total de clientes atendidos <10 minutos}}{\text{Total de clientes recibidos en la agencia}}$$

3.4 Marketing Mix

El marketing Mix es la combinación de herramientas y cualidades que la empresa utiliza para generar una reacción que desea en el mercado en el que se enfoca. El marketing mix consiste en todo aquello que nuestra empresa está dispuesto a hacer y los recursos que está dispuesto a usar para ser capaz de influenciar en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza o punto de venta y promoción. (Kotler - Armstrong, 2012).

Para identificar las necesidades de cada grupo de usuarios de telecomunicaciones es necesario conocer la distribución por edad para lograr perfilar a cada cliente considerando los gustos de cada segmento.

Gráfico 5. Demografía Empresarial



Fuente: Revista EKOS, 2010

Elaborado por Revista EKOS

3.4.1. Producto

El producto corresponde al bien tangible o servicio que se provee y que es valorado por el consumidor. Dentro de los servicios que se comercializan en Conecel tenemos:

- ✓ Telefonía Móvil
 - Producto Amigo Kit prepago
 - Planes Postpago Abierto-Controlado
- ✓ Internet
 - Módem Banda Ancha Prepago
 - Módem Banda Ancha Plan

- ✓ Televisión Satelital
- ✓ Televisión Fija (Servicios prestados por EcuadorTelecom)
- ✓ Telefonía Fija (Servicios prestados por EcuadorTelecom)
- ✓ Servicio de Localizador Claro

3.4.2. Precio

El precio del servicio está definido por la demanda y oferta del mercado.

3.4.3. Plaza o punto de venta

Actualmente nuestra fuerza de venta que representa el mayor ingreso de la compañía corresponde a las ventas corporativas. Nuestros canales de venta y atención son:

- ✓ Ventas corporativas
- ✓ Centros de atención al cliente
- ✓ Fuerza de venta Distribuidores autorizados

3.4.4. Promoción

Los meses de mayor promoción del producto de telecomunicaciones son Mayo-Junio, Noviembre y Diciembre. En estos meses se refuerza la campaña institucional del producto, en la cual se incluyen medios masivos como: llamativos comerciales de tv, material POP para los puntos de venta y

promociones con las marcas proveedoras de equipos celulares en los centros de atención al cliente.

3.5. Características y beneficios del módulo de retención

- ✓ Módulo integrado en el sistema axis 2.3
- ✓ Herramienta de fácil manejo y visualización de la información básica del cliente.
- ✓ Ingreso del presupuesto de retención en relación al flujo de clientes de cada agencia.
- ✓ La herramienta nos mostrará el perfil del cliente (consumo promedio en dólares, consumo promedio de minutos, megas, forma de pago, comportamiento de pago) de manera automática con el monto máximo permitido para retención.
- ✓ La herramienta deberá presentar la información básica del plan actual del cliente para adaptar al usuario a los nuevos planes vigentes.
- ✓ Permitirá la transferencia de presupuesto entre agencias en línea que en la actualidad no tiene esta flexibilidad.
- ✓ La herramienta brindará información con el porcentaje máximo autorizado de descuento por equipos (payback)

3.6. FODA de la implementación de la herramienta

Tabla 2. Análisis FODA de la implementación de la herramienta del sistema

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Marca bien posicionada	✓ Red y sistemas inestables
✓ Análisis ágil de la situación actual del cliente	✓ Falta de comunicación interna
✓ Somos una empresa innovadora	✓ Limitación en el presupuesto asignado por agencia
✓ Información en línea de fácil manejo	✓ Centralización de la transferencia de presupuesto
✓ Servicio al cliente capacitado	✓ Limitación en el horario de atención del administrador del presupuesto (9:00-18:00)
✓ Cobertura a nivel nacional	
✓ 74 agencias a nivel nacional distribuidas en las principales ciudades	
✓ Posibilidad de financiamiento de cuota inicial a pagar por los equipos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Fidelizar la base de clientes post-pago	✓ Limitación en cupo de importaciones de equipos celulares para las operadoras telefónicas
✓ Beneficios acorde al perfil de cada cliente	✓ Estrategias agresivas de la competencia para captación de clientes (costo de minuto, equipos)
✓ Captación del cliente para renovación antes de que su contrato finalice minimizando las probabilidades de renuncia	✓ Ventaja de la operadora del estado para el uso de la red 4G
✓ Incremento de la demanda de equipos celulares ante las restricciones del ente regulador para el uso de modelos no homologados y de procedencia no lícita	

Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

3.7. Análisis Costo-Beneficio

Marco de Referencia

La representación principal del análisis CB es que a pesar de que una propuesta de solución a un problema parezca excelente, siempre hay un precio a pagar.

Cada investigación es diferente y requiere de una decisión minuciosa e innovadora, de tal manera que se necesita de la implementación estándar de pasos y procedimientos a seguir.

El beneficio neto de la estrategia planteada como solución del problema es el costo del problema menos el costo de la solución. Se debe enfatizar que es importante también el beneficio neto⁵ y no solo el cálculo del costo de la solución.

La gran interrogante es si el costo de la propuesta sobrepasa el costo del problema. Si la propuesta o remedio es más cara, es mejor no considerar su implementación.

⁵ Fuente: http://gis.jp.pr.gov/Externo_Econ/Talleres/PresentationCB_JP_ETI.pdf

Imagen. Análisis Costo-Beneficio

Beneficio y costo



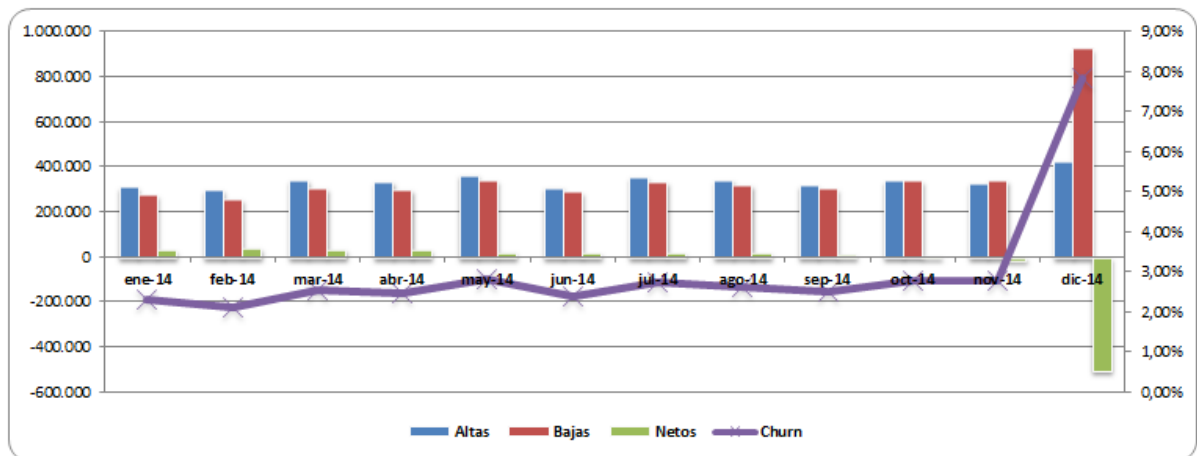
Fuente: Fundamentos de administración financiera. 12a. ed. México: McGraw-Hill, 2005

Elaborado por Ma. Gabriela Jiménez Soria

Para entrar al análisis del costo beneficio, a continuación se muestra el histórico de indicadores del año 2014, las variables son:

- ✓ Abonados
- ✓ Altas
- ✓ Bajas
- ✓ Netos
- ✓ Churn

Gráfico 6. Histórico de indicadores año 2014



Fuente: Conecel

Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

Tabla 3. Histórico de variables de indicadores año 2014

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Abonados	12.063.959	12.108.039	12.145.292	12.181.006	12.205.422	12.225.752	12.246.004	12.266.556	12.280.228	12.281.434	12.270.384	11.772.020
Altas	311.152	301.537	344.367	336.131	366.113	310.596	355.686	342.446	319.939	341.117	330.231	425.195
Bajas	278.667	258.123	307.617	301.064	342.197	290.689	335.908	322.210	306.639	340.208	341.597	923.828
Netos	32.485	43.414	36.750	35.067	23.916	19.907	19.778	20.236	13.300	909	-11.366	-498.633
Churn	2,31%	2,13%	2,53%	2,47%	2,80%	2,38%	2,74%	2,63%	2,50%	2,77%	2,78%	7,85%

Fuente: Conecel

Elaborado por: Ma. Gabriela Jiménez

Como pueden observar en el último trimestre del año 2014, el **Churn** ha ido aumentando y es debido a que el promedio de las renunciaciones del último trimestre incrementaron en un 70% con relación al promedio de renunciaciones de ene a sept 2014.

Por el análisis expuesto es que necesitamos implementar el Plan Proactivo de Fidelización de Clientes mediante el Módulo de Retención.

La cartera a recuperar en promedio mensual es:

Tabla 4. Análisis de la facturación en dólares de los clientes a renunciar

Facturación en dólares de los clientes a renunciar

Region	AVG de FACT	% RET	Ret en \$\$	Diferencia
R1	\$ 43.698	69%	\$ 30.152	\$ 13.546
R2	\$ 66.789	75%	\$ 50.092	\$ 16.697
AVG Mensual	\$ 110.487	72%	\$ 79.551	\$ 30.936

} Valor AVG a Retener

Fuente: Conecel S.A

Elaborado por: María Gabriela Jiménez Soria

Costo de la Implementación.-

Costo del desarrollo: \$20.000

Implementación: \$1.500

Total: \$21.500

Con la implementación de este desarrollo, nos ayudará a retener el 15% (\$4.640.40) adicional del promedio mensual (\$30.936) que actualmente se va de la empresa.

Es decir, que la inversión del desarrollo la recuperaremos en 5 meses aproximadamente y el beneficio que captaríamos en el año sería de **\$34.184.80.**

**CAPÍTULO IV.
CONCLUSIONES**

Si bien es cierto, el análisis realizado en este proyecto se enfoca en la cartera de clientes post-pago personales, también sería una gran herramienta a utilizar en la cartera corporativa. Finalmente, existen beneficios implícitos como una mejora en la percepción que tienen nuestros usuarios hacia la imagen de la empresa que a posteriori nos permitirán afianzar los lazos comerciales que mantenemos.

Hoy en día, las empresas de vanguardia trabajan por incrementar los beneficios hacia los clientes de tal forma que esto conlleve a beneficios sociales. Nuestro aporte a la sociedad es mantener un país comunicado, unido gracias a la tecnología, cobertura y excelente servicio al cliente.

Demostrar al cliente que invertimos en él, más allá de invertir en infraestructura y tecnología abre la puerta al mundo de la tan ansiada fidelidad de clientes en una empresa. Sin embargo, el primer paso en esta relación, es conocer a cabalidad al usuario y tener una visión 360* del perfil de la persona a la que deseamos llegar con nuestra propuesta.

**CAPÍTULO V.
RECOMENDACIONES**

Recomendación Final

Como recomendación final, sugerimos se realice una inversión mayor en aquellos clientes que durante años nos han demostrado su lealtad y excelente comportamiento de pago, siendo esta la mejor alternativa con la cual se minimizan los riesgos de pérdida de la inversión asignada.

**CAPÍTULO VI.
BIBLIOGRAFÍA**

BIBLIOGRAFÍA

Kotler Philip, (2013) Marketing 3.0 Resumen ejecutivo

www.forodemarketing.com.mx

Goyeneche Alfredo de, 2012 Revista Economía y Administración de la Universidad de Chile

Don Peppers y Martha Rogers, Wiley, 2011 Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition),

Kenneth Laudon, 2012 Management Information Systems. Prentice Hall

Cateora Philip, 2011 International Marketing, fifteenth edition

Vaca Urbina Gabriel, 2006 Evaluación de proyectos, Sexta edición Mc Graw Hill

Czinkota Michael, 2012 Marketing Internacional, 8va edición, editorial Cengage Learning

Michel Soignet, Le français Juridique

GLOSARIO

ARPU.- El ARPU (acrónimo de Average Revenue Per User, ingresos medios por usuario) Corresponde al promedio de ingresos que cada usuario tiene en un período. La forma más veraz de calcularlo se realiza por medio del resultado de la división del total de ingresos de un período específico entre el total de los usuarios activos de la empresa. Es la unidad de medida más utilizada por las empresas de telecomunicaciones.

El ARPU es considerado uno de los indicadores más importantes dentro de la toma de decisiones de una empresa de telecomunicaciones, para implementar estrategias que sirvan de soporte en la optimización de recursos y la rentabilidad de la compañía. Muchos gerentes la utilizan como un modelo del rumbo que debe tomar la empresa y nos ayuda a identificar con gran precisión cuáles son los cambios o ajustes que se deben realizar.

CHURN.- Mide el porcentaje de deserción total de clientes en un mes determinado.

CRM.- Su origen viene de la sigla en inglés customer relationship management, y puede dársele varios enfoques:

1. Administración basada en la relación con los clientes.

CRM es un modelo de negocios que tiene como objetivo primordial obtener la mayor cantidad de información de nuestra base más importante de clientes para administrar las relaciones con las cuentas más valiosas de una empresa. El enfoque que brinda CRM es que nos permita trabajar con esta información para brindar mejoras en la efectividad que podamos lograr con los clientes.

2. Software para la administración de la relación con los clientes. Son sistemas informáticos que sirven de ayuda en la implementación de la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este enfoque, se hace énfasis en el sistema que administra un data warehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la compañía.

FODA.- Durante el proceso de observación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, más conocido como Análisis FODA, es necesario considerar los factores culturales, económicos, políticos y sociales que constituyen las influencias externas de la empresa, las cuales incurren sobre su quehacer interno, debido a que generalmente pueden beneficiar o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión de la empresa.

Nivel de servicio.- Índice que mide el total de clientes atendidos en un rango de tiempo determinado (ej. menos de 10 minutos) en relación al total de clientes que recibe una agencia.

Operadora dominante.- Se considerará como operador dominante al proveedor de servicios de telecomunicaciones que haya tenido, al menos, el treinta por ciento 30% de los ingresos brutos de un servicio determinado en el ejercicio económico inmediatamente anterior, o que, en forma efectiva, controle, directa o indirectamente, los precios en un mercado o en un segmento de mercado o en una circunscripción geográfica determinados; o, la conexión o interconexión a su red.

Payback.- Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial invertido en el proceso productivo; es decir, el número de días que normalmente los elementos de circulante completen una vuelta o ciclo de explotación.

Planes libres.- Planes cuya tarifa básica oscilan entre 10 y 15 dólares con forma de pago en ventanilla (contra factura)

Scoring.- Como score se especifica la calificación asignada a una persona natural o jurídica en el buró de crédito, en base a el análisis de varios factores, como su nivel de ingresos, nivel de egresos, historial crediticio y laboral, es decir, los antecedentes del individuo analizado en relación con otros créditos o deudas obtenidas en el pasado: si ha sido puntual en los pagos o si, por el contrario, no ha cumplido sus compromisos con las entidades financieras o casas comerciales.