



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE MERCADOTECNIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN MARKETING**

**TEMA**

**“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO  
CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD  
DE GUAYAQUIL, 2016”**

**Tutor**

**ING. COM. WILSON RODRIGO BRITO VELARDE, MAE**

**Autora**

**MILENA MAYLIN BURGOS MARCILLO**

**Guayaquil, 2017**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

<b>TITULO Y SUBTITULO:</b> “ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”		
<b>AUTORA:</b> MILENA MAYLIN BURGOS MARCILLO	<b>REVISOR:</b> WILSON RODRIGO BRITO VELARDE	
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	
<b>CARRERA:</b> INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>N. DE PAGS:</b>	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  <b>FIDELIZACIÓN, MARKETING RELACIONAL</b>		
<b>PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIAS, FIDELIZACIÓN, TELEFONÍA MÓVIL, CHIP PREPAGO</b>		
<b>RESUMEN:</b> Esta propuesta plantea el diseño de un compendio de estrategias de fidelización para la CNT Agencia Orquídeas en base a los resultados obtenidos en el estudio, donde se aborda acerca del principal motivo de deserción, de lo cual el 43,9% considera que lo haría en caso de recibir una "mala atención" y con respecto al nivel de calidad del servicio de atención, donde se evidencia que un 26,8% aún considera que este es “deficiente”; por lo tanto se determina que previo al establecimiento de un programa de fidelización, se debe ejecutar una estrategia de satisfacción que permita incrementar la retención de clientes del CIS Orquídeas – CNT .Este sería el paso hacia el establecimiento de una relación más cercana y duradera con los clientes evitando la pérdida de los mismos por la razones antes expuestas, esto le permitirá a esta agencia elevar primeramente su nivel de calidad en atención y competitividad, dando de esta forma un paso firme hacia el logro de clientes totalmente satisfechos logrando su vinculación a largo plazo con la compañía. Como principales puntos claves para lograr el mejoramiento de la relación empresa-cliente se prevé el uso de un sistema CRM para el monitoreo y atención temprana en el manejo de casos de clientes que presenten problemas con el servicio y que además se cuente con la posibilidad de ofrecerles servicios adicionales y/o planes a medida, para asegurar una relación a largo plazo. También se tiene previsto la incorporación de un centro de experiencia, en virtud de que los clientes puedan tener una grata experiencia de visita al sitio y para incentivar la compra de equipos y servicios, como parte de la sostenibilidad financiera, misma que proyecta en el plazo de 5 años una tasa interna de retorno del 29% y un valor actual neto de \$94.085,12.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> MILENA MAYLIN BURGOS MARCILLO	Teléfono: 0996708998	E-mail: <a href="mailto:milenita.burgos@hotmail.com">milenita.burgos@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MGS. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:dordonez@ulvr.edu.ec">dordonez@ulvr.edu.ec</a>  MSC. QUIMI DELGADO WILLIAN ROLANDO Teléfono: 2596500 EXT. 285 Correo electrónico: <a href="mailto:wquimid@ulvr.edu.ec">wquimid@ulvr.edu.ec</a>	

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Yo, Milena Maylín Burgos Marcillo, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo por los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Autora:

---

**SRA MILENA BURGOS.**

**C.I. 0927011965**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación titulado: **“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**, presentado por la estudiante **MILENA BURGOS** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al título de **INGENIERA EN MARKETING** encontrándose apta para su sustentación.

---

**ING COM. WILSON RODRIGO BRITO VELARDE, MAE.**  
**C.I. 0912219383**

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

## URKUND

### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS PLAGIO MILENA MAYLIN BURGOS MARCILLO.docx (D23794998)  
**Submitted:** 2016-11-25 15:37:00  
**Submitted By:** wbritov@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 9 %

#### Sources included in the report:

Plan de Ventas Infortechcore Solutions FINAL 01-07-16.docx (D20978988)  
Tesis Final Gonzalo.docx (D21536966)  
TESIS c.m.doc (D16501340)  
TE... FINAL.docx (D20357738)  
Tesis Iván Augusto Punina Guerrero.docx (D14198909)  
<http://belloespecialistagutierrez.wikispaces.com/file/view/SERVICIO+AL+CLIENTE.doc>  
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1150/1/PROPUESTA%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20E2%80%99CREMUNERACI%C3%93N%20VARIABLE%20%20POR%20EFICIENCIA%20%80%9D%20A%20TRAV%C3%89S%20DE%20INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N%20PARA%20LA%20EMPRESA%20MUNICIPAL%20DE%20CONSTRUCCI%C3%93N%20VIAL%20EMUVIAL%20E.P.%20DEL%20CANT%C3%93N%20SANTA%20ELENA,%20A%C3%91O%202014..pdf>  
<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec053es.pdf>  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaciones\\_en\\_la\\_Rep%C3%ABlica\\_del\\_Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaciones_en_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador)  
<http://documentslide.com/education/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.html>  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10290/1/44914\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10290/1/44914_1.pdf)  
<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Reglamento-General-a-la-Ley-Org%C3%A1nica-de-Telecomunicaciones.pdf>  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4496/1/56%20o.e..pdf>  
[https://www.grupotvcable.com/wp-content/uploads/2015/07/ley\\_organica\\_de\\_telecomunicaciones.pdf](https://www.grupotvcable.com/wp-content/uploads/2015/07/ley_organica_de_telecomunicaciones.pdf)  
<http://daa37ca155916e2d.jimcontent.com/download/version/1335316288/module/6037575778/name/DERECHOS%20Y%20DEBERES.pdf>  
<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Reglamento-de-Acceso-y-Uso-Compartido-de-Telecomunicaciones.pdf>  
<http://corporativo.cnt.gob.ec/interrupcion-del-servicio-ip719-guayas/>  
<http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Refor-Regl-omv-21-01-2015-final-VF.docx>  
<http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2016/febrero/code/RegistroOficialNo681-Lunes01Febrerode2016PrimerSup/registro-oficial-no-681---lunes-01-de-febrero-de-2016-primer-suplemento>  
[http://www.epmapap.gob.ec/documentos/transparencia/2012/literala/reglamento\\_interno\\_de\\_normas\\_de\\_talento\\_humano\\_2012.pdf](http://www.epmapap.gob.ec/documentos/transparencia/2012/literala/reglamento_interno_de_normas_de_talento_humano_2012.pdf)  
<http://www.soyplayacnt.com/descargas/terminos-CNT-soyPlaya.pdf>  
<https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.el.reclutamiento.seleccion.e.induccion.pdf>

Instances where selected sources appear:

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, porque por su infinito amor he llegado a cumplir mi gran y anhelado sueño “ser profesional”, no ha sido sencillo conseguirlo, pero gracias a él y a su grandiosa bondad lo pude lograr. Aprendí que aunque en la vida se te presente obstáculos, todo es posible si crees en él.

Gracias a mi esposo y a mis hermosos hijos, a esa gran familia que me regaló Dios, sin ellos no tendría sentido mi vida, son el pilar más importante para seguir luchando; por ellos planeo cada día mi crecimiento profesional, gracias por entender esos momentos en los que no pudimos disfrutar juntos y ahora compenso esa ausencia con este gran logro. Los amo un montón.

**Milena Burgos.**

## **DEDICATORIA**

A mi amado esposo Juan Samaniego, por el tiempo dedicado y apoyo constante en los momentos donde más necesite ayuda para poder culminar con mi carrera , ha sido un gran impulso su muestra de amor y cariño durante todo este tiempo; siendo una base importante que permitió llegar a cumplir con mi objetivo de convertirme en profesional. Gracias mi amor por tu paciencia, te amo con todo mi corazón.

A mis hijos: Fiorella, Gianna y Juan, cada uno tiene algo de especial en mi vida, son mi gran razón de vivir, por ellos lucho cada día sin importar que obstáculos atravesar, son el regalo más grande que Dios me pudo haber dado, por ellos soy una mujer completamente feliz.

A mi madre Jenny Burgos por el cuidado y cada gota de sudor que me dio desde niña, también por su amor y enseñanza que ha formado en mí un ser humano con grandes aspiraciones.

**Milena Burgos.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> .....	iii
<b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iv
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
LISTADO DE TABLAS.....	xvi
LISTADO DE FIGURAS .....	xvii
LISTADO DE ANEXOS .....	xix
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT .....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Delimitación del problema .....	3
1.5 Justificación de la investigación .....	4

1.6 Sistematización de la investigación .....	5
1.7 Objetivo general de la investigación.....	5
1.8 Objetivos específicos de la investigación.....	5
1.9 Límites de la investigación.....	6
1.10 Identificación de las variables .....	6
1.11 Hipótesis de la investigación .....	7
1.11.1 Hipótesis particulares .....	7
1.12 Operacionalización de las variables .....	7
CAPÍTULO II.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.1 Antecedentes referenciales y de investigación .....	10
2.2.Marco teórico.....	12
2.2.1 Pirámide de Maslow .....	12
a) Necesidades fisiológicas .....	12
b) Necesidades de seguridad.....	12
c) Necesidades de relación social .....	12
d) Necesidades de auto-realización.....	12
2.2.2 Marketing.....	13
2.2.2.1 Marketing Mix (Precio, Producto, Plaza y Promoción) .....	13
Producto .....	14
Precio.....	14

Plaza o distribución.....	14
Promoción.....	14
2.2.3 El cliente.....	15
2.2.3.1 Tipos de clientes.....	16
2.2.3.1.1 Clientes actuales .....	16
2.2.3.1.2 Clientes potenciales .....	17
2.2.3.1.3 Clientes activos e inactivos .....	17
2.2.4 Servicio al cliente.....	18
2.2.4.1 Satisfacción de los clientes .....	18
2.4.4.2 Imagen corporativa e identidad corporativa .....	19
2.2.4.3 Importancia de la satisfacción de los clientes .....	19
2.2.5 Gestión de la calidad de servicio .....	20
2.2.6 Valor percibido por el cliente .....	20
2.2.7 Fidelización.....	20
2.2.7.1 Importancia de la fidelización.....	21
2.2.7.2 Gestión de la fidelidad .....	22
2.2.7.2.1 Finalidad de la fidelización .....	23
2.2.7.2.2 Elementos de base hacia una estructura sólida de fidelización de clientes .....	23
2.2.8 Marketing relacional .....	25
2.2.9 Retención del cliente .....	26
2.2.10 Marketing interno.....	27

2.2.10.1 La relación de la fuerza laboral con la fidelización .....	28
2.2.11 Marketing experiencial.....	28
2.2.11.1 Centro de experiencia .....	28
2.3 MARCO LEGAL.....	29
DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008.....	29
LEY ÓRGANICA DEL CONSUMIDOR, 2000.....	30
LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS .....	31
LEY ORGÁNICA DE LAS TELECOMUNICACIONES REGISTRO OFICIAL 439 DEL 18 DE FEBRERO DEL 2015 .....	31
LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES.....	32
EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CONATEL) .....	32
AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES .....	33
( ARCOTEL) .....	33
RÉGIMEN DE LIBRE COMPETENCIA .....	33
LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO .....	34
REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ÓRGANICA DE TELECOMUNICACIONES .....	34
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	35
Fidelización: .....	35
Atención al cliente .....	36
Brindar un buen servicio al cliente .....	36
Clientes fieles: .....	36

Empatía.....	36
Identidad corporativa .....	36
Imagen corporativa .....	36
Mercado.....	37
Mercado de consumo .....	37
Nivel de la calidad en el servicio al cliente .....	37
Nivel de satisfacción al cliente .....	37
Prescriptor.....	37
Personalización .....	38
Prospección.....	38
Producto esperado.....	38
Producto potencial .....	38
Percepción .....	38
Satisfacción.....	38
Servicio.....	38
Servicio postventa:.....	39
Valor para el cliente .....	39
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
3.1 Métodos de la investigación .....	40
3.1.1 Investigación descriptiva .....	40
3.2 Población y muestra .....	40

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos. ....	42
3.5 Tratamiento de la información, procesamiento y análisis .....	43
3.6 Presentación de los resultados .....	44
3.7 Comprobación de hipótesis .....	60
3.7.1 Tabla cruzada .....	60
3.7.1 Cálculo para aspectos positivos .....	60
3.8 Hallazgos .....	61
3.9 Recomendaciones sobre los hallazgos .....	62
LA PROPUESTA.....	64
4.1 Título de la propuesta.....	64
4.2 Justificación de la propuesta.....	64
4.3 Objetivo general de la propuesta .....	65
4.4 Objetivos específicos de la propuesta .....	65
4.5 Listado de contenidos y flujo de la propuesta .....	66
4.6 Desarrollo de la propuesta.....	67
4.6.1 Antecedentes.....	67
4.6.2 Perfil estratégico de la CNT .....	68
4.7 Análisis situacional .....	69
4.7.1 Análisis P.E.S.T. ....	69
4.7.2 Análisis del modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	70

4.7.3 Matriz B.C.G (Boston Consulting Group).....	74
4.7.4 Matriz DAFO .....	75
4.8 Matriz Estratégica DAFO-CAME .....	76
4.9 Estrategias.....	77
4.9.1 Corregir las debilidades .....	77
4.9.1.1 Estrategia de Satisfacción .....	77
4.9.1.2 Marketing interno .....	77
4.9.1.2.1 Política de selección .....	79
4.9.1.2.2 Política de formación.....	79
4.9.1.2.3 Definición de objetivos y funciones .....	80
4.9.1.2.4 Política de evaluación y desempeño .....	82
4.9.1.2.5 Política de comunicación .....	83
4.9.1.2.6 Política remuneraciones .....	83
4.9.1.2.7 Planes de carrera.....	84
4.9.1.2.8 Motivación .....	84
4.9.1.2.9 Medios colectivos y disciplinarios .....	86
4.9.1.2.10 Capacitar a los Asesores comerciales en la línea de negocio móvil..	86
4.9.1.2.11Calificadores de servicio .....	87
4.9.2 Afrontar las amenazas .....	88
4.9.2.1Marketing experiencial.....	88
4.9.2.1.1Centro de experiencia .....	88

4.9.2.2 Gestión de medición (Feedback) .....	90
4.9.3 Mantener fortalezas .....	90
4.9.3.1 Estrategia comunicacional .....	90
4.9.4 Explotar las oportunidades .....	91
4.9.4.1 Migración de clientes hacia la modalidad postpago.....	91
4.9.4.2 Portabilidad. ....	91
4.10 Análisis financiero .....	93
4.10.1 Datos históricos de ventas .....	93
4.10.2 Pronóstico de ventas.....	93
4.10.3 Proyección de ventas.....	94
4.10.4 Gastos operacionales .....	95
4.10.5 Plan de capacitaciones.....	95
4.10.6 Gastos administrativos.....	96
4.10.7 Premios de ventas.....	96
4.10.8 Inversión en activos.....	97
4.10.8.1 Depreciación de activos .....	97
4.10.9 Flujo de caja.....	98
4.11. Impacto/Producto/Beneficio Obtenido.....	99
Conclusiones .....	100
Recomendaciones .....	102
Bibliografía .....	104

## LISTADO DE TABLAS

TABLA 1 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	8
TABLA 2 - PRESUPUESTO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	43
TABLA 3 - PREGUNTA 1 .....	44
TABLA 4 - PREGUNTA 2 .....	45
TABLA 5 - PREGUNTA 3 .....	46
TABLA 6 - PREGUNTA 4 .....	47
TABLA 7 - PREGUNTA 5 .....	48
TABLA 8 - PREGUNTA 6 .....	49
TABLA 9 - PREGUNTA 7 .....	50
TABLA 10 - PREGUNTA 8 .....	51
TABLA 11 - PREGUNTA 9 .....	52
TABLA 12 - PREGUNTA 10 .....	53
TABLA 13 - PREGUNTA 11 .....	54
TABLA 14 - PREGUNTA 12 .....	55
TABLA 15 - PREGUNTA 13 .....	56
TABLA 16 - PREGUNTA 14 .....	57
TABLA 17 - PREGUNTA 15 .....	58
TABLA 18 - PREGUNTA 16 .....	59
TABLA 19 - ASPECTOS DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN .....	60
TABLA 20 - PRUEBA Z PARA ASPECTOS POSITIVOS .....	60
TABLA 21 - ANÁLISIS PEST .....	69
TABLA 22 - MATRIZ ESTRATÉGICA DAFO.....	75

TABLA 23 - MATRIZ ESTRATÉGICA DAFO-CAME.....	76
TABLA 24 - CRITERIOS PROGRAMA MEJORAMIENTO DE SATISFACCIÓN .....	77
TABLA 25 - PERFIL PUESTO ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE CIS .....	81
TABLA 26- FACTORES DE EVALUACIÓN CUALITATIVOS .....	82
TABLA 27 - FACTORES DE EVALUACIÓN CUANTITATIVOS: .....	82
TABLA 28 - PLAN DE INCENTIVOS .....	85
TABLA 29 - TEMAS PLAN CAPACITACIÓN .....	86
TABLA 30 - DATOS HISTÓRICOS DE VENTAS .....	93
TABLA 31 - PRONÓSTICO DE VENTAS .....	93
TABLA 32 - PROYECCIÓN DE VENTAS CON TASA RETENCIÓN .....	94
TABLA 33 - GASTOS OPERACIONALES .....	95
TABLA 34 - PLAN DE CAPACITACIONES .....	95
TABLA 35- GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	96
TABLA 36 - INCENTIVOS SALARIALES .....	96
TABLA 37 - PREMIOS DE VENTAS .....	96
TABLA 38 - INVERSIÓN EN ACTIVOS.....	97
TABLA 39 - DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	97
TABLA 40 - FLUJO DE CAJA.....	98
TABLA 41 - RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN .....	99
TABLA 42 - TIR Y VAN.....	99

## **LISTADO DE FIGURAS**

FIGURA 1 - PIRÁMIDE DE MASLOW .....	13
FIGURA 2 - MARKETING MIX (LAS 4 P´S).....	15
FIGURA 3 - CONCEPTO CLIENTE .....	16

FIGURA 4 - ESQUEMA PROGRAMA DE SATISFACCIÓN/MILENA BURGOS.....	26
FIGURA 5 - MODELO DE MARKETING INTERNO.....	27
FIGURA 6 – GÉNERO/MILENA BURGOS.....	44
FIGURA 7- EDAD.....	45
FIGURA 8- RESIDENCIA .....	46
FIGURA 9 – INGRESOS .....	47
FIGURA 10 - PERMANENCIA CON EL SERVICIO .....	48
FIGURA 11 - HORARIOS DE ATENCIÓN .....	49
FIGURA 12 - ELECCIÓN HORARIOS PARA SER CONTACTADO .....	50
FIGURA 13 - CALIDAD DE SERVICIO .....	51
FIGURA 14 - CONOCIMIENTO ASESORES .....	52
FIGURA 15 - ACEPTACIÓN INSTALACIONES.....	53
FIGURA 16 - CONSIDERACIÓN IMPORTANCIA DE CNT HACIA EL CLIENTE .....	54
FIGURA 17 - CONOCIMIENTO CHIP PREPAGO.....	55
FIGURA 18 - FRECUENCIA RECARGAS.....	56
FIGURA 19 - RECOMENDACIÓN SERVICIO PREPAGO.....	57
FIGURA 20 - NIVEL IMPORTANCIA VALOR AGREGADO.....	58
FIGURA 21 - PRINCIPAL RAZÓN DESERCIÓN.....	59
FIGURA 22 - FLUJO CONTENIDOS DE LA PROPUESTA.....	66
FIGURA 23 - LISTADO DE CONTENIDOS DE LA PROPUESTA .....	67
FIGURA 24 - ANÁLISIS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	70
FIGURA 25- MERCADO SEGMENTO MÓVIL AVANZADO FUENTE ARCOTEL CORTE ABRIL DEL 2016 .....	72
FIGURA 26 - MATRIZ BCG .....	74
FIGURA 27 - ESQUEMA DE MARKETING INTERNO .....	78
FIGURA 28 - EMPRESA DE FORMACIÓN GELICO .....	80

FIGURA 29 - ORGANIGRAMA CIS CNT .....	80
FIGURA 30 - GIFTCARD EMPLEADOS .....	85
FIGURA 31 - CALIFICADORES DE ATENCIÓN Y SERVICIO BRINDADO.....	87
FIGURA 32 - CENTRO DE EXPERIENCIA PROPUESTO.....	88
FIGURA 33 - CENTRO DE EXPERIENCIA CIS GUÁPULO – QUITO .....	89
FIGURA 34 - INTERNET GRATUITO CNT ORQUÍDEAS .....	89
FIGURA 35 - ELEMENTOS DE MEJORAR AMBIENTE DE ESPERA .....	90
FIGURA 36 - CHIP PREPAGO PLUS .....	91
FIGURA 37 - PROMOCIÓN PORTABILIDAD .....	92
FIGURA 38 - INCENTIVOS CLIENTES QUE APLIQUEN PORTABILIDAD.....	92

## **LISTADO DE ANEXOS**

ANEXO 1- ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	106
ANEXO 2- MODELO DE ENCUESTA .....	107
ANEXO 3- DIAGRAMA DE GANTT.....	112
ANEXO 4- MEDIOS COLECTIVOS Y DISCIPLINARIOS .....	113
ANEXO 5 - FOTOS.....	117

## RESUMEN

Esta propuesta plantea el diseño de un compendio de estrategias de fidelización para la CNT Agencia Orquídeas en base a los resultados obtenidos en el estudio, donde se aborda acerca del principal motivo de deserción, de lo cual el 43,9% considera que lo haría en caso de recibir una "mala atención" y con respecto al nivel de calidad del servicio, donde se evidencia que un 26,8% aún considera que este es "deficiente"; por lo tanto se determina que previo al establecimiento de un programa de fidelización, se debe ejecutar una estrategia de satisfacción que permita incrementar la retención de clientes del CIS Orquídeas – CNT. Este sería el paso hacia el establecimiento de una relación más cercana y duradera con los clientes evitando la pérdida de los mismos por la razones antes expuestas, esto le permitirá a esta agencia elevar primeramente su nivel de calidad en atención y competitividad, dando de esta forma un paso firme hacia el logro de clientes totalmente satisfechos logrando su vinculación a largo plazo con la compañía. Como principales puntos claves para lograr el mejoramiento de la relación empresa-cliente se prevé el uso de un sistema CRM para el monitoreo y atención temprana en el manejo de casos de clientes que presenten problemas con el servicio y que además se cuente con la posibilidad de ofrecerles servicios adicionales y/o planes a medida, para asegurar una relación a largo plazo. También se tiene previsto la incorporación de un centro de experiencia, en virtud de que los clientes puedan tener una grata experiencia de visita al sitio y para incentivar la compra de equipos y servicios, como parte de la sostenibilidad financiera, misma que proyecta en el plazo de 5 años una tasa interna de retorno del 29% y un valor actual neto de \$94.085,12.

**Palabras Clave: Estrategias, Fidelización, Telefonía Móvil, Chip Prepago.**

## **ABSTRACT**

This proposal proposes the design of a compendium of loyalty strategies for the CNT Orquídeas Agency based on the results obtained in the study, which addresses the main reason for desertion, of which 43.9% consider that it would do so in case of receiving "poor attention" and with respect to the quality level of the service, where it is evidenced that 26.8% still consider that this one is "deficient"; Therefore, it is determined that prior to the establishment of a loyalty program, a satisfaction strategy must be implemented to increase the retention of CIS Orquídeas - CNT clients. This would be the step towards establishing a closer and lasting relationship with The clients avoiding the loss of the same for the reasons explained above, this will allow this agency to raise its quality level first in care and competitiveness, thus giving a firm step towards the achievement of fully satisfied clients achieving long linkage Term with the company. The main key points to achieve the improvement of the company-client relationship is the use of a CRM system for the monitoring and early attention in the handling of cases of customers that present problems with the service and that there is also the possibility of Offer them additional services and / or tailor made plans to ensure a long-term relationship. The incorporation of an experience center is also foreseen, since clients can have a pleasant experience of visiting the site and to encourage the purchase of equipment and services, as part of the financial sustainability, which it projects in the term of 5 years an internal rate of return of 29% and a net present value of \$ 94,085.12.

**Key Words: Strategies, Loyalty, Mobile Telephony, Prepaid Chip**

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación pretende el establecimiento de una relación más cercana y duradera con los clientes de CNT EP Agencia Orquídeas, evitando la pérdida de los mismos por las razones antes expuestas, esto le permitirá a esta agencia elevar primeramente su nivel de calidad en atención y competitividad, dando de esta forma un paso firme hacia el logro de clientes totalmente satisfechos logrando su vinculación a largo plazo con la compañía.

En el capítulo I, se aborda el problema que atañe al objeto de estudio, cuyo efecto más gravitante es la pérdida de clientes que implica a su vez la disminución de ingresos para la agencia CNT Orquídeas.

En el capítulo II, se indagan acerca de los principales referentes teóricos de acuerdo a las delimitaciones de las variables a investigar que se concentran en el campo de la fidelización, retención y mejora de satisfacción al cliente como procesos acoplados.

En el capítulo III, se muestran tanto el enfoque, así como también los métodos utilizados para llevar a cabo la investigación. En este punto además se presentan los resultados obtenidos en las encuestas, con la respectiva comprobación de la hipótesis, para validar los objetivos de investigación en contraste con los objetivos que se plantean en el siguiente capítulo.

En el capítulo IV, se describe el marco de proposición sobre el cual se ejecutan las acciones pertinentes para lograr la mejora de la satisfacción al cliente para cumplir con el planteamiento inicial de mejorar la relación empresa-cliente y además proyectando los beneficios económicos y situacionales que obtendría tanto la empresa, empleados y de forma muy importante el cliente.

Finalmente, se sienta un marco de conclusiones y recomendaciones, como consideraciones y acciones a ejercerse para lograr la implantación del proyecto en forma efectiva y trazando nuevos horizontes de investigación complementarios a efectuarse posteriormente.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1 Tema**

“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN ENFOCADA AL PRODUCTO CHIP PREPAGO, EMPRESA CNT AGENCIA ORQUÍDEAS, CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”

### **1.2 Planteamiento del problema**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) creada el 14 de enero del 2010, brinda a sus clientes productos y servicios de telefonía e internet de tipo fijo y móvil, también brinda a sus clientes el servicio de televisión satelital; la CNT Agencia Orquídeas donde se desarrolla el presente trabajo de investigación está bajo el mando de la regional 5 que es la provincia del Guayas. En la actualidad en CNT Agencia Orquídeas, se están presentando varios inconvenientes que tienen preocupados a los directivos de esta agencia como son: posibles clientes insatisfechos, baja en ventas, débil crecimiento de clientes en el segmento móvil por ende no se logra mantener relaciones a largo plazo con el cliente que permitan aumentar la rentabilidad para la CNT, específicamente para la Agencia Orquídeas.

Esta situación actual de CNT Agencia Orquídeas, podría ser la consecuencia de los factores detectados que se detallan a continuación: empleados desmotivados, inadecuado seguimiento postventa (venta del chip prepago), también una carencia del compromiso con los clientes en el asesoramiento de servicios que estén acorde a su comportamiento de consumo o necesidad de personalización, poco iniciativa a la hora de prospectar nuevos clientes en dicha agencia, clientes con percepción de bajos niveles en la calidad del servicio al cliente, y ausencia de programas de capacitación constantes y talleres de servicio al cliente para los asesores de servicio.

El sector de las telecomunicaciones en el segmento móvil está liderado por Claro con un 68%, seguido de Movistar y CNT; hoy en día la competitividad del mercado es mucho más fuerte en cuanto a la relevancia de brindar un óptimo servicio al cliente enfocado en un asesoramiento

correcto que genere esa empatía que en lo posterior va a verse reflejado en clientes que decidan fijar su relación a largo plazo con la empresa, por ende si la fuerza de ventas de CNT Agencia Orquídeas no compite con las mismas estrategias y herramientas de negociación seguramente las otras operadoras lo harán logrando abarcar aún más la mayor cuota de mercado.

Es necesario aprovechar cada oportunidad de servir al cliente como un método eficaz para distinguirnos de la competencia. La actual investigación propone una estrategia de fidelización enfocada al “producto chip prepago” para la empresa CNT Agencia Orquídeas, que será un primer paso para mejorar la calidad del servicio al cliente, mediante la generación de una propuesta encaminada a superar las situaciones ya encontradas y de esta manera mejorar los niveles de satisfacción al cliente, brindando una experiencia de asesoría óptima y soluciones integrales, esto será un factor fundamental para que la empresa CNT Agencia Orquídeas, no este expuestas a perder fácilmente a sus clientes y lograr lo que toda empresa anhela que es conseguir que sus cliente mantenga una relación más duradera y leal con la empresa.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera beneficiará la relación con el cliente el desarrollo de una estrategia de fidelización enfocada al producto “Chip prepago” en la CNT Agencia Orquídeas, ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Delimitación del problema**

La CNT Agencia orquídeas donde se desarrollará el presente trabajo de investigación está bajo el mando de la regional 5 que es la provincia del Guayas en el cantón Guayaquil, ubicada en la ciudadela Las Orquídeas, Mz. 35, Solar 1-2. Edificio CNT con su horario de atención a clientes de lunes a viernes 08:00 a 16:30.

El objeto de estudio en la actual investigación serán los clientes actuales de CNT Agencia Orquídeas que disponen del servicio de telefonía móvil en modalidad prepago; estos son hombres y mujeres en edades de 18 años en adelante, el tiempo que requirió la investigación fue desde

septiembre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016. Los campos a tratar son del área de marketing con temas marketing relacional, servicio al cliente y fidelización.

### **1.5 Justificación de la investigación**

El tema del actual proyecto se basa en el lineamiento de investigación “Comportamiento del consumidor”. Debe ser elemental para CNT Agencia Orquídeas, desarrollar una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago” que permita brindar un servicio al cliente de calidad y compromiso conociendo aspectos que valora el cliente a la hora de elegir un servicio de telefonía móvil y además que aspectos nos conlleva a tener clientes satisfechos, para así asegurar una venta exitosa que se vea reflejada en una relación de retención más duradera.

Es importante desarrollar una estrategia de fidelización para obtener clientes plenamente satisfechos, mejorando su experiencia a la hora de visitar la agencia; brindando beneficios racionales, más una asesoría personalizada a clientes; para que los mismos prefieran adquirir sus soluciones de comunicación celular en CNT Agencia Orquídeas. La mencionada agencia requiere el desarrollo de este trabajo de investigación para apoyar conjuntamente la misión y visión de la empresa.

El presente trabajo de investigación está enfocado en comprender las necesidades de mejoramiento interno y expectativas de calidad de servicio para lograr una relación comercial efectiva con los clientes a largo plazo, empleando procesos sistemáticos para recolectar sus necesidades y administrar la información, se debe tener una congruencia entre la voz del cliente y los procesos de diseño, con el protocolo de servicios que ya mantiene la mencionada agencia y que forma parte del proceso; esto les compromete con los clientes de manera que promueva la confianza y lealtad hacia el producto “chip prepago”, y también mantener un canal de comunicación con el cliente de tal manera que éste pueda fácilmente solicitar la ayuda o soporte, hacer comentarios, quejarse y recibir soluciones rápidas a sus dudas, pudiendo además medir los niveles de satisfacción del cliente de la atención recibida como un medio de retroalimentación.

Emprendiendo esta propuesta se beneficiarían los clientes a través del ofrecimiento de los servicios con mayor calidad en la atención; también el personal de ventas podrá elevar su motivación ya que las ventas se incrementarán, quitándoles un peso de encima por motivo del

alto grado de desempeño que se vive hoy en día, ya que la economía del país no esta en su mejor momento, evitando multas, sanciones y hasta despidos. Los directivos de CNT Agencia Orquídeas, se verán beneficiados de tal manera que el producto “chip prepago” goce de la aceptación deseada, creando lealtad por parte de los clientes que se verá reflejada en ventas e ingresos para la agencia.

### **1.6 Sistematización de la investigación**

1. ¿Qué factores afectan en la adquisición del producto “chip prepago” para su fidelización con la empresa CNT Agencia Orquídeas?
2. ¿Cuáles son los beneficios que agregan valor al servicio de telefonía móvil prepago para aumentar la satisfacción de los clientes de la Agencia Orquídeas?
3. ¿Cuáles son las políticas y procesos del negocio que permiten un mejoramiento del marketing interno en la empresa CNT Agencia Orquídeas?
4. ¿Cómo integrar la estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago” para la empresa CNT Agencia Orquídeas?

### **1.7 Objetivo general de la investigación**

Desarrollar una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago”, que beneficie la relación empresa- cliente en CNT Agencia Orquídeas, ciudad de Guayaquil, 2016.

### **1.8 Objetivos específicos de la investigación**

1. Identificar los factores que afectan en la adquisición del producto “chip prepago” para su fidelización con la empresa CNT Agencia Orquídeas.

2. Determinar cuales son los beneficios que agregan valor al servicio de telefonía móvil que aumente la satisfacción de los clientes en la empresa CNT Agencia Orquídeas.
3. Establecer las políticas y procesos del negocio que permiten un mejoramiento del marketing interno en la empresa CNT Agencia Orquídeas.
4. Integrar una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago” para la empresa CNT Agencia Orquídeas.

### **1.9 Límites de la investigación**

Se debe tomar en cuenta que en el actual proyecto de investigación en base al desarrollo de una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago” empresa CNT Agencia Orquídeas, se podrían presentar algunas barreras que de no contrarrestarlas, podrían afectar la puesta en marcha y el desarrollo del mismo.

Una limitante seria el tiempo, ya que este es corto y por efecto del mismo se pueden impedir realizar algunas actividades y tareas que también se pueden involucrar en este trabajo de investigación. Otra barrera son los recursos ya que estos generalmente son limitados, se contará con información de apoyo necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Otros de los límites investigativos es que la CNT es una empresa pública que se rige bajo los parámetros, leyes y normativas contempladas por los organismos de control y justicia.

### **1.10 Identificación de las variables**

Variable Independiente: “La estrategia de fidelización”.

Variable Dependiente: “Mejoramiento relación empresa-cliente”.

## **1.11 Hipótesis de la investigación**

Si se desarrolla una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago”, entonces se beneficiará la relación empresa-cliente en CNT Agencia Orquídeas, ciudad de Guayaquil, 2016.

### **1.11.1 Hipótesis particulares**

1. Si se identifican que factores afectan a los clientes que adquieran el producto “chip prepago” entonces se logrará la fidelización de los clientes en la empresa CNT Agencia Orquídeas.
2. Si se determina cuáles son los beneficios que agregan valor al servicio de telefonía móvil prepago “chip prepago” entonces estos incidirán en la permanencia de los clientes en la empresa CNT Agencia Orquídeas.
3. Si se establece cuáles son las políticas y procesos del negocio entonces habrá un mejoramiento del marketing interno en la empresa CNT Agencia Orquídeas.
4. Si se integra una estrategia de fidelización, entonces mejorará la relación con clientes del producto “chip prepago” en la empresa CNT Agencia Orquídeas.

## **1.12 Operacionalización de las variables**

En la operacionalización de las variables que parten desde la Hipótesis General, se definen por medio de la observación de la presente investigación, con el fin de hacerla tangible, operativa, medible descomponiendo las variables en sub-variables que facilite la ponderación de las mismas.

Tabla 1 - Operacionalización de variables

HIPOTESIS	VARIABLES		CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS	INSTRUMENTO
Si se desarrolla una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago”, entonces se beneficiará la relación empresa-cliente en CNT Agencia Orquídeas, ciudad de Guayaquil, 2016.	Independiente	Estrategia de Fidelización	El concepto de fidelización se apoya, por tanto en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras.	Estrategias de retención	Frecuencia de consumo de recargas	Una vez al mes Semanalmente Cada quince días De 3 a 4 veces al mes	Encuesta
				Estrategia satisfacción	Nivel de Ventas	>\$100.000 >\$200.000 >\$300.000 >\$400.000 >\$500.000	Informe de ventas
						Porcentaje Nivel satisfacción	Deficiente Aceptable Bueno Muy bueno Excelente
				Sector oportunidad	Lugar de residencia	Mucho Lote Orquídeas Vergeles Villa España	Encuesta
				Relación comercial	Tiempo de permanencia como cliente	Menos de 1 año Entre 1 a 3 años Entre 3 a 4 años Más de 4 años	Encuesta

HIPOTESIS	VARIABLES		CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS	INSTRUMENTO
Si se desarrolla una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago”, entonces se beneficiará la relación empresa-cliente en CNT Agencia Orquídeas, ciudad de Guayaquil, 2016	Dependiente	Mejoramiento relación empresa-cliente	La importancia de la fidelización, actualmente, es clave para competir en el mercado. Algunas empresas ya no buscan exclusivamente sus beneficios económicos, sino conocer a sus clientes en profundidad, y mantenerlos en el tiempo, es decir fidelizarlos o retenerlos.	Clientes actuales	Nivel de ingresos	Menos del sueldo básico \$366 \$366 a \$500 Entre \$500 a \$800 Pasado los \$800	Encuesta
				Horarios	Preferencia turnos	8:30 a 17:30 9:00 a 18:00 Días Sábados	Encuesta
				Riesgo	Nivel atención asesores servicio	Siempre Casi Siempre A veces Nunca	Encuesta
					Riesgo de deserción	Mala atención al cliente Por el precio Mejores promociones en la competencia	
					Percepción importancia de Clientes	Si No Algunas veces	Encuesta
				Marketing interno	Políticas, procesos del negocio	Selección Evaluación Remuneración Motivación Sanciones	Trabajo de campo
				Políticas	Indicadores de rendimiento	Número clientes atendidos	Trabajo de campo
					Nivel de ventas de asesor	Según marca de dispositivo	

Elaborado por: Milena Burgos

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 Antecedentes referenciales y de investigación**

Para enriquecer el presente estudio en torno a una estrategia de fidelización enfocada al producto “chip prepago”, se encontraron algunos trabajos de fidelización y retención enfocados a mantener una relación a largo plazo con los clientes , los que se citan a continuación; se consideran relevantes dado que aportan información valiosa para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Se presenta como primer antecedente referencial el trabajo de (Galarza & Villacis, 2014) “MODELO DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA CNT EN EL SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE QUITO” presentado en la Universidad Politécnica Salesiana, los autores plantearon como principal problemática el efecto de deserción de clientes como consecuencias de diferentes factores de nivel de imagen, costos y tecnología, pero mencionan además que se debe a la mala percepción del servicio al cliente por considerarla como una empresa pública, por lo cual proponen un plan de marketing para lograr la permanencia de los clientes actuales y evitar el alejamiento de los nuevos clientes. El desarrollo de la propuesta se basa en los pilares de: mejoramiento de los canales de comunicación a través de campañas de publicidad y promoción que efectivicen la comercialización de los servicios de telefonía móvil y además de la venta de equipos; otro pilar interesante de este proyecto es la proposición de una nueva estructura departamental para la generación de valor agregado para el cliente; además enfatizan la importancia de la creación de alianzas estratégicas con los proveedores y fabricantes de los equipos para alcanzar un mejor nivel de competitividad; y como una necesidad para el mejoramiento de la imagen empresarial establecen mecanismos de acción para aumentar la confianza de los clientes actuales y potenciales. El plan de actividades de marketing que desarrollan los autores establece un tope de estándares de calidad de atención a cliente y resolución de requerimientos, los cuales redefinen los indicadores de gestión para lograr un medio de control para medir y tomar acciones para disminuir el nivel de deserción. Con respecto a los canales de comunicación plantean el desarrollo de alianzas con canales de comunicación para promocionar el servicio de telefonía móvil y estrategias de comunicación de tipo ATL a operar en las tres radios más sintonizadas por los quiteños (del sector de estudio). También

proponen la adquisición de equipos de gama alta como instrumentos de apalancamiento para cubrir las necesidades de nivel tecnológico para cubrir la demanda de los clientes actuales y ofrecerla a su vez para los clientes potenciales. Concluyen indicando que para el mejoramiento de la imagen se debe establecer mecanismos de fortalecimiento de la marca “CNT” para que esta pueda ser recordada con mayor facilidad por el mercado actual y el de oportunidad y finalmente señalan que el mejoramiento de las políticas de atención, desarrollo y capacitación de los asesores de servicio también es uno de los fundamentos de la fidelización.

Por otra parte (Giler, 2016) es su trabajo de investigación “ PLAN DE MARKETING PARA FIDELIZAR Y RETENER A CLIENTES DEL ÁREA DE POSTVENTA DE LOS TALLERES TOYOCOSTA CASABACA” plantea como principal aporte ya que su investigación se basa en que actualmente los clientes se mantienen muy bien informados, son inteligentes a la hora de comprar y pueden ser muy analíticos al momento de elegir su proveedor, es necesario desarrollar nuevas estrategias de marketing para agregar valor al servicio ofrecido por los talleres de Toyocosta. En base a su investigación propone que de forma primaria los clientes requerían de un sistema de quejas y sugerencias. Se basa en medios de investigación a través de encuestas, a partir de los cuales determina que el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes en cuanto al servicio ofrecido, la aceptación de los nuevos beneficios, aun no tiene el nivel de aceptación para lograr fidelizar a sus clientes. Uno de sus objetivos de su trabajo es lograr que el servicio a los clientes sea excelente; y que permita que los clientes tengan una experiencia positiva con los productos (repuestos) y/o servicios de mano de obra, con la finalidad de que éstos sean adquiridos nuevamente en un corto o mediano plazo y además que este pueda ser recomendado a su familia, amigos y conocidos, como elemento de propagación de “boca en boca”. Otro aspecto de especial énfasis para el desarrollo del compendio estratégico de Giler es elevar el nivel de compromiso de los colaboradores para lograr captar en forma más ágil las necesidades del cliente y que estos puedan ofrecerles soluciones que cumplan con los estándares de un nivel de satisfacción con excelencia, que inclusive logre superar las expectativas de calidad y calidez de atención, a través del ofrecimiento de nuevos beneficios y valor agregado de forma integrada, estableciendo además un sistema de beneficios para los clientes que otorgue puntos a cambio de su fidelidad, servicio de taxi, sistema de agendamiento a través de internet y una gestión de retroalimentación para consultar telefónicamente acerca de la forma en que estos fueron atendidos y para ofrecerles promociones según la temporalidad de las mismas.

## 2.2.Marco teórico

### 2.2.1 Pirámide de Maslow

Para entender de una mejor manera este tema, empezamos relacionando el abordaje en relación a la pirámide de Maslow, la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas , es una teoría sobre la motivación humana de 1943, en la cual define que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los individuos desarrollan necesidades más elevadas, el producto “ chip prepagado” apunta a las necesidades de afiliación que corresponden al nivel jerárquico tres de la pirámide de Maslow que satisface los lazos de amistad, lazos afectivos y comunicacionales.

De acuerdo con (Villar Olarzabal, 2011) Maslow identifica cinco niveles de esas necesidades fundamentales, jerarquizadas en orden a su relativa urgencia, presentandola en forma de una pirámide como se muestra en la imagen No.1 , cuya base la formarían las necesidades fisiológicas y cuyo vértice serían las necesidades de auto-realización.

- a) **Necesidades fisiológicas:** Las necesidades de aire, agua, alimentación, calor, sueño, etc son la primera prioridad, para la pretensión de alcance de otros niveles.
- b) **Necesidades de seguridad:** En este segundo nivel coloca Maslow el deseo de protección contra los peligros y amenazas, contra la privación de lo alcanzado en lo primero, es decir las necesidad de una relativa estabilidad en la satisfacción física y fisiológica alcanzada.
- c) **Necesidades de relación social:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, puede surgir el paso a actividades en busca de satisfacción relacional, deseo de pertenencia a determinado grupo social, laborar, profesional, etc, deseo de ser aceptado, de amistad, de amor.
- d) **Necesidades de auto-realización:** Este nivel, correspondería al deseo de poner en práctica todo nuestro potencial creativo y de actividad y su continua actualización, en este nivel se proyecta el deseo o necesidad de permanencia, de trascendencia, de influencia, que se manifiesta de forma explícita, implícita o incluso inconsciente y

que consiste en querer dejar una constancia clara o una muestra importante de nuestro paso por esta vida, para que pueda permanecer en memorias sentimentales, intelectuales y materiales.



*Figura 1 - Pirámide de Maslow*

*Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow)*

## **2.2.2 Marketing**

De acuerdo con los autores del libro dirección de marketing (Kotler & Keller, 2012):

“El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5)

Según otros autores (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) El concepto de marketing es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado. Esta permite establecer en que se justifica a nivel social y económicamente con respecto a una empresa u organización con la satisfacción plena de las necesidades y deseos de los clientes, proyectados en el tiempo que se pretende lograr los objetivos de dicha organización (p.5)

### **2.2.2.1 Marketing Mix (Precio, Producto, Plaza y Promoción)**

Precio, producto, plaza y promoción son herramientas del marketing también conocidas como las P del marketing. Es muy diversa la perspectiva de los autores quienes no han llegado aún a un nivel de convergencia considerando el número de elementos que componen la mezcla del marketing; por ejemplo Kotler y Armstrong plantean cuatro

variables a nivel metodológico, aunque los autores modernos han optado por estructurar diferentes metodologías teóricas que cambian las 4 “P” tradicionales (Precio, Producto, Plaza y Promoción), considerando los otros aspectos tales como el talento humano y los procesos, mismos que se integran administrativamente, y son una parte neurálgica de las decisiones del mercado.

**Producto** (Lerma Kirchner, 2010) menciona que el producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, esto se resume en que el producto tiene un doble propósito dentro de la mezcla del marketing: lograr el éxito comercial de un bien o servicio (producto) y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores pertenecientes al mercado.

**Precio** “El precio es aquello dado a cambio de la obtención de un bien o servicio, a su vez puede ser el tiempo utilizado para la adquisición de los mismos” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

**Plaza o distribución** Según (Americam Marketing Association, 2011), “ La distribución es el proceso de comercialización y transporte de un producto a los consumidores”

(Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2011) manifiestan “ la distribución es hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”.

**Promoción** De acuerdo con (Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, 2013) es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (p.98)

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2013) definen la promoción “como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo”.



Figura 2 - Marketing Mix (Las 4 P's)

Fuente: <http://www.marketingintensivo.com>

### 2.2.3 El cliente

El cliente es el centro de la empresa, adaptándose la actividad de la empresa a la relación con él y sus necesidades. Como consecuencia, se hace preciso conocer profundamente al consumidor, a fin de hacer eficientes las acciones de marketing.

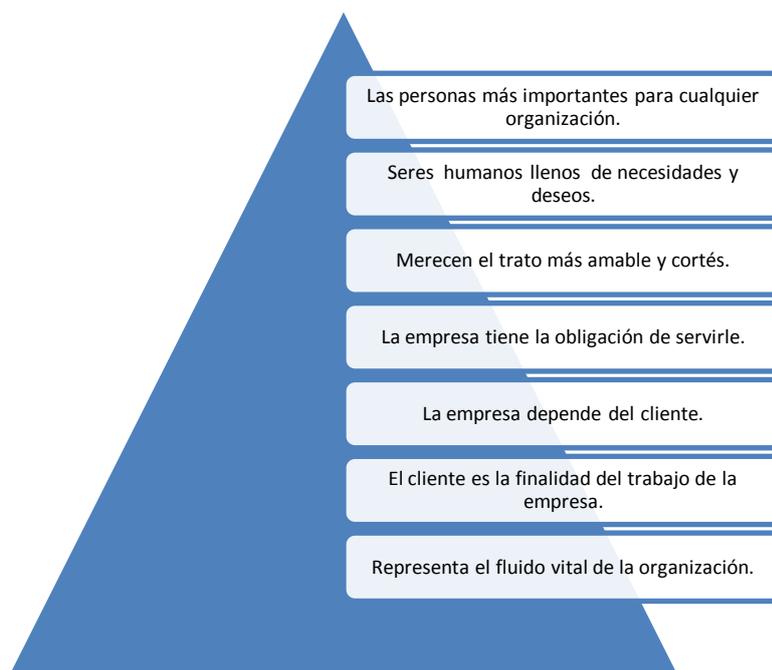
Estar enfocados en el cliente es una necesidad imperiosa; y no es necesariamente algo opcional o alternativo. Aspectos como la gestión de los clientes, los procesos de trabajar cara a cara con ellos durante la transacción, la experiencia y el valor que recibe el cliente durante un esquema interactivo son hoy en día las claves de éxito empresarial.

La conducta de los clientes es sumamente compleja. Por tal circunstancia, la gestión de la fidelidad es un arte y ciencia no siempre fácil de comprender, explicar o poner en práctica. En tal virtud, las empresas han trazado una amplia lista de deseos y necesidades de sus clientes.

Mediante la utilización de encuestas y otros instrumentos, intentan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a cómo ha sido su desempeño frente a aquellos. Pero

estas empresas solo ocasionalmente se enfocan en identificar los deseos y necesidades con mayor campo de influencia para que los clientes repitan una compra.

El cliente es la razón de ser de la empresa, es el pilar fundamental para que una organización persista, sin clientes no hay negocio. (Escudero M. E., 2015, p.8) Define al cliente como la persona física o jurídica que realiza la compra de un producto, servicio o idea a cambio de dinero. En el siguiente esquema el autor expone el concepto de cliente desde el punto de vista de la atención al cliente:



*Figura 3 - Concepto cliente*

*Fuente: (Escudero, 2015)*

### **2.2.3.1 Tipos de clientes**

En primer lugar, y en un sentido general una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

#### **2.2.3.1.1 Clientes actuales**

Son los grupos de personas, entidades u organizaciones que realizan compras a una determinada empresa en forma periódica o en forma reciente. Generalmente estos clientes son quienes generan un volumen de ventas corriente, por tal son la principal fuente de ingresos para lograr que una empresa tenga un nivel de participación en el mercado.

### **2.2.3.1.2 Clientes potenciales**

Según (García , 2015) se trata de personas que, si bien hasta el momento no han adquirido los productos o servicios ofrecidos por la empresa, se estima que en un periodo de tiempo más o menos extenso pueden convertirse en clientes reales de la misma. Se considera que, en la actualidad o en un momento futuro, tendrán tanto la capacidad económica para adquirir los productos y servicios ofrecidos por la empresa como la posición correspondiente como para realizar dichas compras. (p.24).

En segundo lugar, cada uno de estos tipos de clientes (actuales y potenciales) se divide y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual permite una mayor personalización).

Catalogando los tipos de clientes actuales, se dividen en varios tipos de clientes según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

**2.2.3.1.3 Clientes activos e inactivos:** los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio los clientes inactivos según (García , 2015) son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- 2) Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

## **2.2.4 Servicio al cliente**

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

Todo aquello que aplicamos a un área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente. Una definición amplia que podemos dar de servicio al cliente podría ser la siguiente:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentaciones adecuadas.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios postventa.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de los clientes.

El servicio de atención al cliente se asienta en dos conceptos que nunca se deben perder de vista: la satisfacción de las necesidades del cliente y la fidelización del cliente a través de acciones de marketing relacional.

La calidad percibida del servicio de atención al cliente decíamos a su vez, que dependerá de la satisfacción del cliente tras las experiencias de compras y de la atención recibida del servicio de atención al cliente durante todo el proceso de compra venta, incluido el servicio de postventa.

La empresa debe estar preparada para la atención al cliente de manera satisfactoria, y para generar relaciones comerciales sólidas y estables con sus clientes basadas con la lealtad y fidelidad de la marca.

El servicio de atención al cliente será el motor de toda la actuación comercial de la empresa con sus clientes. El cliente es el centro neurálgico de la actitud comercial de la empresa.

### **2.2.4.1 Satisfacción de los clientes**

Según (Kotler & Keller, 2012) la satisfacción del cliente depende del rendimiento que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del

comprador .Si el rendimiento no alcanza las expectativas , el comprador quedará insatisfecho si el rendimiento coincide con las expectativas , el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado.

Las empresas con una clara orientación a los clientes realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La clave está en que las expectativas coincidan con el rendimiento del producto o servicio. Las empresas que prometen solo lo que pueden entregar y después entregan más de lo que prometieron consiguen tener encantados a sus clientes.

La satisfacción de clientes y su fidelización deben converger, y hacer que vayan unidas desde el principio de la relación con el cliente y incidirá claramente en el éxito de la misma. De no hacerlo, corremos el riesgo de perder la oportunidad que nuestros competidores podrán aprovechar, obligándonos a realizar grandes esfuerzos para mantener lo que ya era nuestro entonces es mucho más efectivo hacer entender al cliente desde un principio que, desde el momento en el que empezamos a trabajar con él, lo que pretendemos es entablar una relación a largo plazo. Por tanto, es importantísimo hacer varias preguntas y escuchar atentamente al cliente desde que se sienta frente a nosotros y así ofrecerle aquello que más le satisfaga, ya que si el cliente percibe que su relación con nosotros es puramente transaccional nos será más difícil posteriormente crear los canales de comunicación que nos permita aumentar su satisfacción.

#### **2.4.4.2 Imagen corporativa e identidad corporativa**

La identidad corporativa es el conjunto de instrumentos: logotipos, uniformes, mobiliario, papelería, colores, etc. que la empresa transmite a todos sus grupos de interés. En cambio, la imagen corporativa es la percepción general que tienen esos grupos de la empresa. Así, la imagen será de confianza, de solvencia, de dinamismo o de rechazo, o “mala imagen” .La identidad corporativa es lo que transmite la empresa y la imagen corporativa es lo que los grupos de interés perciben.

#### **2.2.4.3 Importancia de la satisfacción de los clientes**

La satisfacción de los clientes es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa.

(Barlow & Moller, 2014) Destacaron en forma estadística que tan sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan:

- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras nueve personas.
- El costo de conseguir un nuevo cliente es generalmente de cinco a siete veces más que el de mantener los clientes actuales.
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta diez veces más grande que el de mantener a los actuales.

### **2.2.5 Gestión de la calidad de servicio**

Según Kotler (2011) la calidad de servicio de una empresa se pone a prueba en cada encuentro de servicio. Si los empleados se muestran aburridos, no pueden responder preguntas sencillas, o conversen mientras los clientes esperan éstos lo pensarán dos veces antes de volver a hacer negocios con esta empresa.

### **2.2.6 Valor percibido por el cliente**

Las empresas deben dar a sus clientes valor agregado que los haga sentir importantes y únicos según (Kotler & Keller, 2012) Los clientes se enfrentan con frecuencia a una gran cantidad de productos y servicios y deben elegir normalmente comprar aquellos productos que ofrecen el mayor valor percibido por el cliente. Se entiende por valor percibido la diferencia entre la totalidad de beneficios y costes de una oferta de marketing con relación a la competencia.

### **2.2.7 Fidelización**

Según el concepto de (Alcaide, Fidelización de Clientes, 2015) la fidelización se apoya, por tanto en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras.

Se ha evolucionado de un marketing centrado en el corto plazo, centrado en el proceso de venta, a un marketing con un enfoque estratégico, donde prima más la atención al cliente, la satisfacción de sus necesidades y el proceso de postcompra.

La fidelización de clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos, proceso en el que resulta clave la investigación comercial.

### **2.2.7.1 Importancia de la fidelización**

La importancia de la fidelización, actualmente, es clave para competir en el mercado. Algunas empresas ya no buscan exclusivamente sus beneficios económicos, sino conocer a sus clientes en profundidad, y mantenerlos en el tiempo, es decir fidelizarlos o retenerlos.

La importancia de fidelizar a los clientes podemos resumirlas en dos ideas claves:

#### **Las empresas no se sostienen por un conjunto de ventas únicas:**

Cualquier empresa necesita una base de clientes leales que repitan sus compras con el tiempo y que confíen en la empresa como solución a la satisfacción de sus necesidades y deseos.

De ahí que el marketing evolucione de la idea de completar una venta a iniciar una relación con el cliente; de cerrar un trato o crear lealtad. La idea de este planteamiento es “retener a un cliente cuesta un 80% menos que captar uno nuevo”. Por ello debemos conseguir que el cliente se sienta satisfecho y contento de estar en nuestra empresa.

#### **El valor de vida del cliente; entendido como el valor actual de los ingresos aportados a cada año de su vida en la empresa:**

Por lo tanto, el objetivo ya no es tanto aumentar el número de ventas de un período como aumentar el valor de los clientes. Para ello es necesaria la puesta en marcha de un plan de fidelización, eliminando otras alternativas de la decisión de comprar de nuestros clientes y conseguir ser percibidos como la mejor alternativa.

**Como se consigue fidelizar:** para conseguir la fidelidad de los clientes es fundamental que:

- El consumidor piense que recibe el producto más adecuado a él
- El consumidor piense, también que está pagando el precio más justo
- Se plantee la manera más cómoda y beneficiosa de adquirirlo

- Se utilice la comunicación para exponer lo anterior

Pero la fidelidad no se construye de un día a otro, sino es una relación continua en el tiempo, y las empresas deben batallar para ganarse a sus clientes.

En un entorno tan competitivo como el actual, las empresas no pueden ni deben relajarse respecto a su competencia, puesto que por lo antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas en cualquier acto de compra, ahora se convierte en algo esperado o indispensable en su toma de decisiones.

Las empresas deben buscar la diferenciación, innovación y ofrecer incentivos que conduzcan a la fidelización. Las preocupaciones empresariales ya no se encaminan tanto hacia la captación de nuevos clientes, sino que la preocupación se centra en mantener a los que ya se tienen.

#### **2.2.7.2 Gestión de la fidelidad**

La empresa no tiene más opción que entrar en contacto con el mercado, con los clientes, escucharles, comprenderles y adaptarse rápidamente a ellos. Gestionar y retener clientes debe ser una prioridad en la agenda de los directivos de todo el mundo.

La gestión de la fidelidad del cliente debe permitir identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar sus ingresos a través de relaciones de valor añadido a largo plazo.

Algunos de los elementos que pueden condicionar la fidelidad son tan diversos como el precio del producto, frente a la percepción que el cliente tiene de su valor, los atributos del producto y las cualidades del servicio y cómo ambos se combinan con las expectativas del comprador. La facilidad para conseguir y usar el producto el trato y la orientación que reciben de los agentes de ventas, la imagen de la empresa o la reputación de la compañía, factores económicos, como periodos de recesión, que laceran los patrones de consumo, o aspectos legislativos que condicionan el acceso a los productos por precio o disponibilidad.

La empresa debe establecer los elementos sobre los que construir la fidelidad. Previamente habrá que identificar los segmentos a los que piensa dirigir sus productos y será

sobre las opiniones y los puntos de vista de éstos en los que basará la consecución de dicha fidelidad.

**2.2.7.2.1 Finalidad de la fidelización:** La finalidad de las acciones de la fidelización es retener a los clientes el mayor tiempo posible los beneficios que se consiguen son varios:

- Se reduce los costos de captación de nuevos clientes
- Se incrementan las ventas, puesto que al cliente le recompensa realizar un número de compras determinado para obtener los premios o las bonificaciones.
- Se aumenta la satisfacción de los clientes y, en consecuencia, la percepción de calidad del producto o de la empresa en general.

**2.2.7.2.2 Elementos de base hacia una estructura sólida de fidelización de clientes:**

**1. Comprensión “con indicadores” sobre la importancia de fidelizar a los clientes.**

En la fidelización se destaca como uno de los principales puntos implantar y lograr una comprensión práctica de los empleados con respecto a la pertinencia de la fidelización, en enfoque estratégico, que se refiere a la sostenibilidad de la empresa, en primera instancia, y con el liderazgo de plazo largo, como última alternativa.

Para cumplir con este cometido se deben efectuar cálculos: donde se valoren en sumas monetarias la clientela perdida y calculando cuántos ingresos se habría obtenido en un plazo de cinco años, diez y quince años más. Solo de esa forma se podrá conocer las pérdidas como resultado de la pérdida de clientes en forma monetaria.

**2.- Detección temprana con alertas y alarmas de sistema (CRM).**

Es un hecho muy destacado que el sistema informático denominado CRM, es la base fundamental hacia el logro de la detección temprana de inconformidades del cliente, en aras de lograr una intervención oportuna y de esta manera evitar que el cliente deserte y pase a un estado inactivo. Esta parte del proceso requiere de la estricta colaboración del área de tecnología de cada empresa para lograr la implementación con los parámetros técnicos que

optimicen, aseguren y sostengan el modelo de gestión de alarmas, que a su vez se deben personalizar según el giro del negocio de cada empresa.

### **3. El dimensionamiento de calidad humana**

También es muy importante poner especial atención en el personal, para lograr un entorno de mayor calidez en la atención, creando un ambiente de confort y que exista un disfrute que se traduzca en empleados contentos, clientes bien atendidos.

### **4. Incorporar un ambiente de experiencia moderno.**

Debe haber un esmero en la incorporación de nuevas formas de experiencia de compra a través del uso de elementos diferenciadores que cambien hacia un ambiente de favorabilidad para incrementar el consumo y venta de los productos y servicios, para esto es una excelente alternativa la implementación de centros de experiencia.

### **5. Superar las expectativas del cliente.**

Se debe buscar que el cliente sienta que está verdaderamente atendido y que este sienta que está siendo valorado, para esto se debe capacitar a los entes y recursos involucrados en la atención al cliente para lograr un esfuerzo mancomunado.

### **6. Hacer de la fidelidad un ejercicio diario.**

La fidelización es un ejercicio diario en el que todos deben participar. Inclusive a nivel de proveedores que estén sujetos y contentos, empleados sujetos y contentos, darán como resultado clientes contentos y fijos a largo plazo.

### **7. Innovar el proceso de fidelización a través de la suma puntos.**

Los clientes de la era postmoderna ya demandan de nuevos enfoques de trabajo que el modelo tradicional de fidelización por medio de puntaje, millas, entre otros, ya no reúne sus expectativas. Por tanto se hace necesario desarrollar un nuevo entorno de trabajo donde la dimensión emocional y racional, se auto-vinculen con el individuo para que estos a su vez puedan regresar y recomendar un producto o servicio.

## **8. Bonificar mejor a los empleados**

Esto se logra incorporando políticas claras que incentiven su trabajo, para llevar los equipos de trabajo hacia la excelencia y lealtad organizacional.

### **2.2.8 Marketing relacional**

Tal y como se apuntaba anteriormente, el marketing ha sufrido una evolución desde los años 90, pues, en la actualidad, la atención se centra en el cliente, en su conocimiento y la relación con él. Este nuevo enfoque se denomina marketing relacional. Hay que recordar que los clientes son el recurso más escaso del que disponemos, y, por tanto, debemos saber qué papel desempeña dentro de nuestra organización y qué valor nos aportan, de modo que las presiones cortoplacistas de mercado y la competencia deban compensarse con un enfoque a largo plazo que premie su valor futuro. Y es aquí donde el marketing relacional nos será de gran ayuda.

Para (Kirberg, 2016) el marketing relacional es el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros stakeholders de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados.

Los mercadólogos con frecuencia hablan de conseguir clientes, pero conservarlos tiene una importancia similar. Los mercadólogos efectivos trabajan para construir relaciones a largo plazo con sus clientes. El término marketing relacional comunica la idea de que una meta básica es construir relaciones a largo plazo con los clientes, lo que contribuye al éxito de la empresa. Una vez que se realiza un intercambio, el marketing efectivo demanda manejar las relaciones para que se generen intercambios adicionales. Los mercadólogos efectivos consideran que hacer una venta no es el fin del proceso, sino el principio de la relación de la organización con un cliente. Los consumidores satisfechos regresarán a una empresa que los haya tratado bien. Si necesitan comprar el mismo producto en el futuro, o si necesitan algo relacionado, saben cuál es el primer lugar donde deben buscar.

Según esta metodología es un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente. Se fundamenta en la idea de establecer con cada cliente una relación de aprendizaje que se torna más inteligente en cada interacción.

Debe tenerse en cuenta que los clientes, ya sean consumidores u organizaciones, necesitan exactamente lo que necesitan, y las tecnologías interactivas y de la base de datos hace que sea posible responder a estas demandas.

### 2.2.9 Retención del cliente

La retención con el cliente, es un proceso que debe ser estudiado y elaborado rigurosamente y en aras de construir lazos de vinculación con los clientes. Desde la perspectiva de (Eslava, 2012): “...toda estrategia de la empresa debe ir orientada a incrementar su retención con los clientes que le aporten mayor rentabilidad (y que se identifican como clientes rentables)”. De acuerdo a este autor, existen dos criterios hacia la segmentación o clasificación de los clientes:

- La relación del grado de retención con el nivel de satisfacción.
- La relación del grado de retención con el nivel de rentabilidad.



*Figura 4 - Esquema Programa de Satisfacción/Milena Burgos*

### 2.2.10 Marketing interno

Según el enfoque de (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011) el modelo del marketing interno se orienta con énfasis en el cliente, sin dejar a un lado los postulados básicos del marketing para dar alcance al nivel de satisfacción del cliente externo y de la ruta de objetivos empresariales. Según estos autores, el marketing interno es un esfuerzo coordinado en forma interdependiente de otras áreas y procesos donde el aspecto clave converge en la orientación hacia el mercado, tal como lo destacan en la siguiente figura:

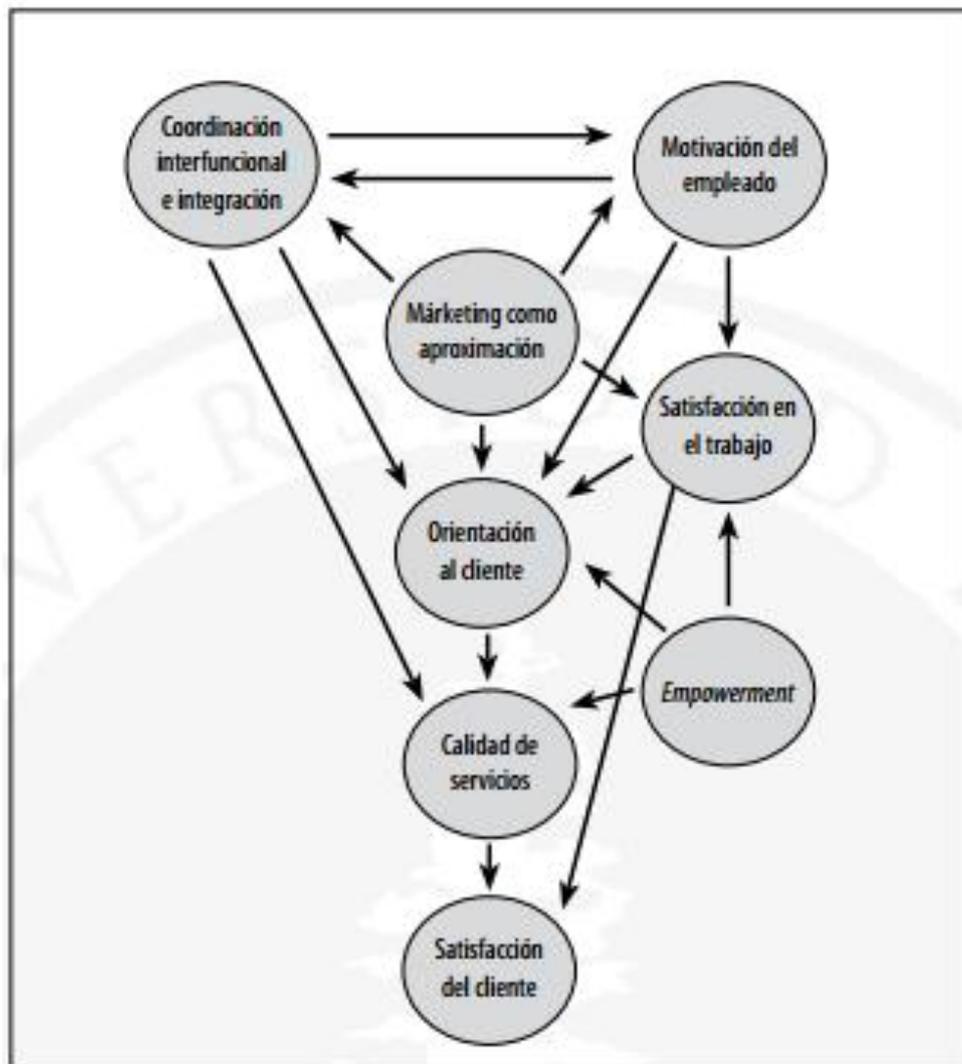


Figura 5 - Modelo de Marketing interno

Fuente: Endomarketing – Regalado (2011)

### **2.2.10.1 La relación de la fuerza laboral con la fidelización**

La fuerza laboral sin lugar a duda, son el factor clave de éxito en el logro de objetivos, en el caso de su relación con la fidelización, también es un hecho notable que se debe cuidar especialmente a la masa de empleados, para que viviendo bajo un entorno de trabajo agradable y que sea de su beneplácito, entonces ellos podrán trasladar ese bienestar, no solamente para cumplir de mejor forma su trabajo, sino que también les permite transmitir esos valores hacia los clientes. Este hecho es abordado por (Martín, 2014):

Se han de buscar formas de dirección que sitúen al personal como el factor más importante, ya que son ellos, con sus actitudes y aptitudes, los que marcarán la diferencia entre nuestro centro y la competencia. Se trata de capacitar y dirigir a todo el personal para que trabaje con el deseo de conseguir cada día y cada actuación, la satisfacción del cliente.

### **2.2.11 Marketing experiencial**

De un marketing tradicional basado en satisfacer necesidades y deseos de los clientes, hemos evolucionado ya un marketing de experiencias donde el valor de las emociones es primordial como un factor determinante en el proceso de compra. La incorporación de esta óptica experiencial en el marketing supone la consideración de las personas como individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables. En consecuencia, un paso adicional en la evolución de la disciplina del marketing consistió en el énfasis en el carácter emocional de las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en las experiencias que despierta una situación de consumo, dando lugar al desarrollo del marketing experiencial, en contraposición al marketing tradicional. (Moral & Fernández, 2012)

#### **2.2.11.1 Centro de experiencia**

Con su estudio "Future of Retail", Motorola Solutions ha estudiado las últimas tendencias en retail y determinó que una experiencia de compra única se está convirtiendo en un factor importante de éxito para los minoristas. Casi las tres cuartas partes (74 por ciento) de los minoristas encuestados durante el curso del estudio "Future of Retail" asumen que en el futuro una experiencia de compra interactiva en la tienda será fundamental para el negocio. Según el estudio de Motorola, los siguientes factores influirán significativamente en la experiencia de compra del cliente en el futuro: el establecimiento de redes y la interacción

con el cliente en la tienda, el apoyo de los empleados de la tienda a través del acceso en tiempo real a la información, De los sistemas informáticos.

¿Qué deseos y demandas de los clientes se pueden determinar y cómo han cambiado en los últimos años?

Los clientes de hoy pueden comprar muchos artículos en Internet. Cuando entran en una tienda, que quieren experimentar los productos en vivo y esperar un servicio profesional que se adapta a sus necesidades, así como un proceso de pago rápido. Mientras que la tienda seguirá siendo el lugar más importante para los clientes en el futuro, los minoristas hoy en día tienen que seguir una estrategia de omni-canal, que significa garantizar las ventas a través de varios canales y la transición sin problemas entre las compras en Internet y en la tienda al por menor. Esto satisface la necesidad del cliente para más flexibilidad, así como el tiempo y la independencia espacial durante las compras.

En el caso de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, por ser una empresa que debe ir a la vanguardia tecnológica, ya ha implementado 7 centros de experiencia en 4 ciudades del país, siendo el principal objetivo permitir la interacción del usuario con los productos y servicios ofrecidos por la empresa para influir positivamente sobre su decisión de compra y uso efectivo.

## **2.3 MARCO LEGAL**

La presente investigación se basa en las presentes leyes:

### **DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008**

Personas Usuarias y Consumidoras

Art. 52 Derecho a bienes y servicios de óptima calidad : las personas tiene derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad así como una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Derechos de libertad.

Art. 66 Se reconoce y garantiza a las personas detalla el numeral 25 el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados , de calidad, con eficiencia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características .

En el Art. 52 como indica la constitución, es nuestra primera base legal para determinar si la propuesta de una estrategia de fidelización enfocada al producto chip prepago en CNT Agencia Orquídeas, será factible de realizar, en el Art. 66 se refiere al derecho de acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, siendo este articulo aún más específico para el actual proyecto porque CNT es una empresa del estado y debe cumplir con esta ley de entregar la oportuna información adecuada, es decir que la estrategia de fidelización podrá llevar a cabo el cumplimiento de esta ley a carta cabal porque se busca mejorar variables que impiden la correcta atención a los clientes en CNT Agencia Orquídeas.

## **LEY ÓRGANICA DEL CONSUMIDOR, 2000**

### **ART. 4 DERECHOS DEL CONSUMIDOR**

Son derechos de los consumidores:

Derecho en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales:

Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad , y a elegirnos con libertad.

Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantengan un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo corespondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

### **Art. 5 OBLIGACIONES DEL CONSUMIDOR**

Son obligaciones de los consumidores:

1. Priorizar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
2. Preocuparse de no afectar el medio ambiente del consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos.

El art 4 y 5 de la ley orgánica del consumidor es el marco legal de todos los consumidores de bienes y servicios tanto de empresas públicas y privadas, y en síntesis lo que busca es garantizar el cumplimiento del art.52 de la constitución. Para esta propuestas estos artículos proporcionan la satisfacción del consumidor y da la pauta legal de no faltar a los derechos del consumidor, así CNT Agencia Orquídeas no se verá en ninguna demanda legal por incumplimiento de los mismos.

### **LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS**

Art. 3 principios: Contribuir de forma sostenible al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana; propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.

### **LEY ORGÁNICA DE LAS TELECOMUNICACIONES REGISTRO OFICIAL 439 DEL 18 DE FEBRERO DEL 2015**

TITULO III DERECHOS Y OBLIGACIONES Art. 22 derechos de los abonados clientes y usuarios de servicios de telecomunicaciones: disponer y recibir los servicios de telecomunicaciones contratados de forma continua , regular, eficiente, con calidad y eficiencia. Escoger con libertad al proveedor de servicios, el plan de servicios, así como la modalidad de contratación. A que su prestador le informe oportunamente sobre la interrupción, suspensión o averías de los servicios contratados y sus causas entre otros derechos y más.

Los abonados , clientes y usuarios de los servicios de telecomunicaciones, están obligados a lo siguiente : cumplir con los términos del contrato de prestación celebrado con el prestador independientemente de su modalidad , adoptar las medidas sugeridas por el prestador de servicios a fin de salvaguardar la integridad de a red y las comunicaciones, sin perjuicio de la responsabilidades de los prestadores, no realizar llamadas ni enviar mensajes con fines de venta directa, comercial y publicitaria o proselitista , que no haya haya sido previamente aceptados por el destinatario y entre otras obligaciones más.

Esta ley aporta en nuestro proyecto ya que ayuda a mejorar la relación entre la empresa y sus clientes, ya que se conoce a través de esta ley cuales son los derechos y obligaciones de la empresa y sus clientes.

### **LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES**

Los art. 7 y 8 de la ley especial de telecomunicaciones , respectivamente establecen que es atribución del estado dirigir, regular y controlar todas las actividades de telecomunicaciones.

### **EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CONATEL)**

Art 33 compete al consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) a) dictar las políticas del estado con relación a las telecomunicaciones b) aprobar el desarrollo de las telecomunicaciones c) aprobar el plan de frecuencia y de uso del espectro radioeléctrico d) aprobar las normas de homologación , regulación y control de equipos y servicios de telecomunicaciones e) aprobar los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones abiertos a la correspondencia pública.

## **AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES**

### **( ARCOTEL)**

Art. 35 explica unas de las funciones de la ARCOTEL antes llamada SUPERTEL (Superintendencia de telecomunicaciones son : a) cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL; b) el control y monitoreo del espectro radiológico c) el control de los operadores que exploten servicios de telecomunicaciones d) supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones; e) supervisar el cumplimiento de las normas de homologación y regulación que apruebe el CONATEL;

f. cotrolar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL,

g. Controlar que el mercado de las telecomunicaciones se dearrolle en un marco de libre competencia, con las excepciones señaladas en esta ley.

### **RÉGIMEN DE LIBRE COMPETENCIA**

Art. 38 todos los servicios de telecomunicaciones se bridarán en regimen de libre competencia , evitando los monopolios , prácticas restrictivas o de abuso de posición dominante, y la competencia desleal , garantizando la seguridad nacional y promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio. También se menciona en el Art, 39 la protección de los derechos de los usuarios, todo usuario tiene derecho a recibir el servicio en las condiciones contractuales con el proveedor de servicio, y a que dichas condiciones no sean modificadas por el incumplimiento de dichos términos contractuales por parte del proveedor de servicio.

Las empresas que ofrecen los servicios de telecomunicaciones están supervisadas por entes reguladores como CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) Y ARCOTEL

(Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones), quienes obligan a que cada vez se mejore la calidad en la atención al cliente y que los procesos internos sean óptimos y transparentes.

## **LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

### **TITULO III DEL PROCEDIMIENTO**

Capítulo II del trámite art. 14 cualquier persona en forma individual o colectiva, que invoque un interés legítimo, sin restricción alguna podrá dirigirse al Defensor del Pueblo, para presentar una queja, incluyéndose a los incapaces relativos, y por los incapaces absolutos podrán hacerlos sus requerimientos. Art. 15 las quejas podrán ser formuladas por escrito o verbalmente, contendrán la identificación del peticionario y la relación circunstanciada de los hechos.

CAPITULO III DE LA OBLIGACIÓN DE LOS COLABORADORES Art. 21 toda autoridad pública, así como los particulares relacionados con las investigaciones que tramite el defensor del pueblo, deben suministrar la información que le sea requerida, sin que proceda la invocación de reserva alguna.

Esta ley ampara al consumidor, por cualquier eventualidad que ocasione un descontento del servicio, el cliente de no ser atendido en la agencia en primera instancia y de no dar solución a su inconveniente. Este tendrá todo el derecho de que su inconveniente sea resuelto a través de la Defensoría del Pueblo.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ÓRGANICA DE TELECOMUNICACIONES**

Decreto ejecutivo 864 Registro oficial Suplemento 676 ene. 2016

Art. 2 Ámbito: La LOT y el presente reglamento general son de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional para las personas naturales y jurídicas que realizan :

1. Las actividades de operación , a través de : la prestación de servicios del régimen general de telecomunicaciones ; el establecimiento, la instalación y la explotación de las redes para la prestación de servicios del régimen general de telecomunicaciones.
2. También es aplicable a los usuarios del régimen general de telecomunicaciones , las personas naturales y jurídicas no poseedoras de títulos habilitantes que pudieran incurrir en las infracciones tipificadas en la Ley.

La ley orgánica de telecomunicaciones nos menciona sobre normas y procedimientos que regulan todas las actividades relacionadas con el establecimiento , instalación y explotación de redes, y con la prestación de servicios de telecomunicaciones y radiodifusión; CNT se ve regulada por esta ley por ser una empresa pública que ofrece servicios de telecomunicaciones móviles y fijos. Con la finalidad de saber cuales son las delimitantes legales para la propuesta de la estrategia de fidelización , se podrá llevar a cabo la presente propuesta sin ninguna condición contraria que disponga las leyes reguladoras del país .

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo del marco conceptual se detalla a continuación conceptos que están relacionados a nuestro trabajo de investigación y que ayudarán de una manera mas resumida a entender el presente trabajo; aportando con definiciones puntuales que permitirán una mejor comprensión:

**Fidelización:** Según lo destacado por (Kirberg, 2016) la fidelización obedece a la proposición de mejora continua de la perspectiva orientadora del servicio o producto que se

brinda en el mercado para satisfacer a un grupo de personas, sin comprometer el resultado del esfuerzo empresarial.

**Atención al cliente:** “Está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.” (Paz, 2010, p.17)

**Brindar un buen servicio al cliente:** ofrecer un buen servicio al cliente significa brindar una buena atención , un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír , decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

El brindar un buen servicio o atención al cliente, nos permitirá ganar la confianza y referencia de este y, así , lograr que vuelva a visitarnos y que muy probablemente nos recomiende. (Viciana Pérez, 2011)

**Clientes fieles:** comprador habitual , realiza compras rutinarias y mecánicas y su repetición se produce en ciclos de tiempos muy cortos. (Escudero, 2011)

**Empatía:** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar y circunstancia de otro y poder estar en sintonía con él. Ayuda a medir el grado de satisfacción del cliente porque por medio de la empatía podemos percibir su respuesta anímica al trato que se está recibiendo. (Férrandez Menéndez & Motto, 2014,p.77)

**Identidad corporativa:** La identidad corporativa de una empresa se define como un conjunto de atributos, y valores que toda empresa debe tener. (De casas, Iguacel, & Scalabroni, 2012)

**Imagen corporativa:** Es la imagen que el público recibe sobre una determinada organización resultado de una acumulación de mensajes que haya recibido sobre ella. (De casas, Iguacel, & Scalabroni, 2012)

**Mercado:** es un conjunto de posibles compradores , consumidores o usuarios, que mediante la operación de compra-venta el producto o servicio pasa a ser de propiedad del comprador (Lerma Kirchner, 2010)

**Mercado de consumo:** Integrado por personas ( individuos o familias), que adquieren los productos o servicios para su uso personal o familiar. (Paz, 2010,p.38)

**Nivel de la calidad en el servicio al cliente:** Un aspecto muy importante que favorece el establecimiento de la empresa a largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que consumen. La empresa debe satisfacer exhaustivamente sus necesidades y expectativas para que los clientes conformen una opinión positiva sobre la empresa.

El nivel de calidad en el servicio ofrecido a los clientes se mide a partir de la opinión de estos sobre lo ya conocido:

Aspectos tangibles, que el cliente puede acceder, sirviendo como eje para comenzar a valorar la calidad del servicio. Como por ejemplo: el trato recibido por parte de los empleados, el material que se le proporciona al cliente, atención rápida y responsable, para ello es fundamental dar la imagen de que todos los clientes son igualmente importantes en la empresa. (Vértice, 2010)

**Nivel de satisfacción al cliente:** El nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo. (Vértice, 2010)

**Prescriptor:** Convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa, nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores; es muy importante cuidarlos, darles información argumentos y facilitar el que atraigan a nuevos consumidores. (Viciana Pérez, 2011)

**Personalización:** El marketing uno por uno, la experiencia personalizada, la centralidad de las personas: los empleados , con naturalidad preguntan tu nombre y, muy especialmente el del niño . Así te llaman por tu nombre , con espontaneidad y naturalidad, hasta el final de la experiencia; a eso se denomina personalización. (Alcaide, Fidelización de clientes, 2010)

**Prospección:** La prospección es uno de los aspectos clave de un vendedor o de una empresa. Antes de ocuparse de la venta deben preocuparse de conseguir a los mejores clientes potenciales. Solo realizando una adecuada prospección, dispondrán de personas a las que poder ofrecer sus productos con ciertas garantías de éxito. (Smart up, s.f.)

**Producto esperado:** Expectativas mínimas del cliente, todo lo que el consumidor espera del producto. Incluye la entrega, condiciones de pago, formación, etc. (Rivera Camino & López-Rua, 2012,p.268)

**Producto potencial:** Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener a los clientes. (Rivera Camino & López-Rua, 2012, p.268)

**Percepción:** es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información, a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias. (Paz, 2010,p.17)

**Satisfacción:** es la diferencia de lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que esta recibiendo. (Paz, 2010,p.17)

**Servicio:** Es una acción o un trabajo llevado a cabo por un sujeto en beneficio de otro. Es una acción o labor que se realiza en provecho del comprador, y que presenta las siguientes características: es intangible, se consume en el momento en que se produce y no es almacenable (Lerma Kirchner, 2010,p.3).

**Servicio postventa:** consiste en prestar al cliente toda la ayuda necesaria para que el producto funcione adecuadamente durante toda su vida útil; es decir asegurar la calidad del producto y de servicio después de la venta. (Escudero Serrano, 2012)

**Valor para el cliente:** Atraer y retener a los clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes se encuentran con frecuencia a un gran cantidad de productos y servicios y debe elegir. Normalmente compra aquel producto que ofrece el mayor valor percibido el cliente. Se entiende por valor percibido la diferencia entre la totalidad de beneficios y costes de una oferta de marketing con relación a la competencia. (Kotler, Armstrong, Merino, Pintado, & Juan, 2011)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Métodos de la investigación**

El enfoque que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue de tipo cuantitativo, ya que de esta manera lo que se busca es determinar características utilizando la recolección de datos e interpretación de los mismos que servirán para las posibles soluciones a las hipótesis planteadas en torno al problema de investigación del presente trabajo, este enfoque se usa por lo general en muestras representativas, y es basado en técnicas como la encuesta de tipo personal, online o telefónicas.

##### **3.1.1 Investigación descriptiva**

El método de investigación que se utilizará es el descriptivo, éste método se basa en técnicas estructuradas o cuantitativa; servirá para captar los datos más relevantes de la información recogida al explorar el mercado objetivo que serán los clientes de la empresa CNT Agencia Orquídeas hombres y mujeres en edades de 18 años en adelante y que dispongan de una línea en modalidad prepago, este tipo de investigación ayudará directamente a conocer el grado de satisfacción que el cliente percibe de la agencia en mención.

Otro método de investigación a utilizar en este trabajo de investigación será el de campo, este método permite interactuar directamente con el objeto de estudio que en nuestro caso son los clientes de CNT Agencia Orquídeas, es decir que la información que este proporcione será veraz ya que ésta se basa en la realidad que el cliente percibe de la agencia.

#### **3.2 Población y muestra**

CNT Agencia Orquídeas, y su producto “chip prepago” tiene como mercado objetivo personas hombre y mujeres de 18 años en adelante. La CNT Agencia Orquídeas cuenta con una base datos de 35000 clientes hasta el año 2015, la fórmula con la que trabajaremos es conociendo el tamaño de la población es decir que para determinar la muestra del trabajo de investigación se empleará un muestreo estratificado y de proporciones, población finita, siendo el tipo de muestreo no probabilístico ya que la encuesta va dirigida en específico a

clientes de la CNT Agencia Orquídeas y que dispongan de una línea móvil en modalidad prepago abordando a clientes de la mencionada agencia que dispongan de este servicio.

$$N= 35000$$

$$Z = 95\%$$

$$P = 0.5$$

$$Q= 0.5$$

$$D= 5\%$$

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(35000) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (35000- 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$\frac{33682.635}{}$$

$$n = 87.462361$$

$$n = 385 \text{ personas}$$

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener información que será importante para el desarrollo de una estrategia de fidelización enfocada al producto chip prepago para la empresa CNT Agencia Orquídeas , se determinó que la técnica a utilizar será la encuesta siendo esta una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado con preguntas de interés para la investigación; esta técnica es una de las más utilizadas ya que permite interactuar directamente con el objeto de estudio, permitiendo obtener información más detallada que será de vital importancia para un correcto análisis de los resultados una vez culminado el proceso de investigación.

La encuesta tendrá un total de 16 preguntas estructuradas de la siguiente manera : las primeras cuatro preguntas requieren de información socio-económica de los clientes como género, edad, ingresos y lugar de residencia, el resto de las preguntas son cerradas con preguntas dicotómicas donde el cliente podrá elegir entre un Si ó un NO, polinómicas; preguntas que presentan varias alternativas donde el cliente escogerá la más conveniente, también se utilizará preguntas en escala de Likert ya que estas se usan constantemente para medir actitudes.

La encuesta dirigida a los clientes de CNT Agencia Orquídeas, tiene como objetivo investigar la calidad del servicio que está ofreciendo CNT Agencia Orquídeas y así implementar estrategias de fidelización para el mejoramiento de la relación empresa-cliente enfocado al producto “Chip Prepago”.

### **3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos.**

Tiempo: el ejercicio investigativo se desarrollará durante el lapso de un mes, las tareas y tiempos se describen en el anexo 3 – Cronograma de Actividades.

Recurso Humano: En la presente recolección de datos, se pretende trabajar con dos personas que realizarán las encuestas, obteniendo el apoyo necesario de todos los involucrados en esta investigación , como recomendación se les dirá a los encuestadores que se presenten con cortesía , que expliquen brevemente cual es el objetivo que persigue la encuesta a través de una introducción que será lo más breve posible, esto es con la finalidad de que el encuestado no se sienta obligado a contestar de tal manera que lo haga espontaneo , evitando así error en la recolección de datos.

Fuentes: Se realizará una intensa investigación de las fuentes secundarias con relación al presente caso de estudio. La Agencia orquídeas atiende a diario un aproximado de 250 clientes en todas su líneas de negocios, de este aproximado de clientes de 40 a 50 personas mantienen al menos una línea móvil en modalidad prepago, y es a quienes se abordaría para realizar las respectivas encuestas. Adicional a esto se acudieron a varios libros para apoyar la investigación y que estos sirvan de apoyo para plantear la propuesta a emprender.

## Presupuesto utilizado para la elaboración de la metodología de investigación.

*Tabla 2 - Presupuesto metodología de investigación*

<b>Descripción</b>	<b>Monto USD\$</b>
Recolección de Datos	\$212
Hojas	\$10
Impresiones	\$20
2 Encuestadores	\$140
Movilización	\$7
Refrigerio	\$35
<b>Total</b>	<b>USD \$212</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*

### 3.5 Tratamiento de la información, procesamiento y análisis

Como primer paso para el tratamiento, procesamiento y análisis de la información recabada en el presente trabajo de investigación, se procederá con la revisión de los cuestionarios, con la finalidad de identificar que la labor de investigación haya llegado al objeto de estudio, es decir los clientes de CNT Agencia Orquídeas que disponen de una línea móvil en modalidad prepago y que participaron en este proceso de recolección de datos, y adicional que hayan llenado la información requerida de forma completa, esto es con el fin de evitar posibles inconvenientes cuando ya se realice el análisis de los datos obtenidos.

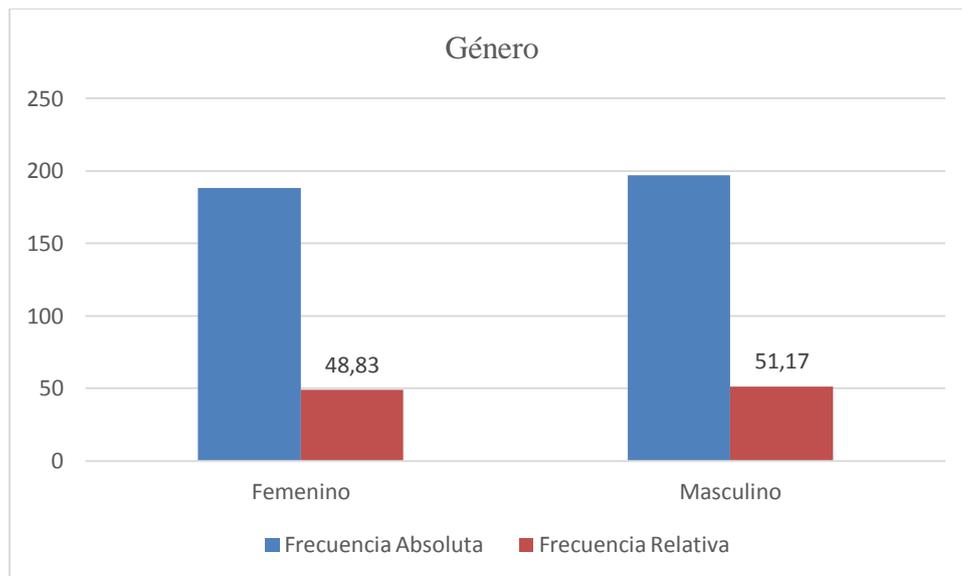
Se utilizará el utilitario de Office como es Microsoft Excel para el ordenamiento, representación y tabulación de las respuestas, utilizando gráficos en histogramas e insertando tablas que ayudarán a una mejor interpretación de los resultados obtenidos en este presente trabajo de investigación con relación al total de personas a encuestar de tal manera que se pueda identificar cuantas personas del total de la muestra optaron por escoger una de las alternativas que se desarrolló en el cuestionario, en la tabla también se representan las frecuencias, para conocer qué porcentaje obtuvo cada alternativa del cuestionario por cada pregunta planteada en la encuesta y dirigida al objeto de investigación.

Todo este proceso de la edición, codificación y tabulación para la interpretación de los resultados conlleva a un mejor análisis que se realizará para cada pregunta del

cuestionario, con la finalidad de identificar qué es lo que está fallando y qué podemos convertir en una oportunidad para desarrollar propuestas que ayude a superar el problema planteado en el presente problema de investigación.

### 3.6 Presentación de los resultados

#### 1.- Género



*Figura 6 – Género/Milena Burgos*

*Tabla 3 - Pregunta 1*

<b>Opción</b>	<b>Porcentaje %</b>	
Femenino	188	48,83%
Masculino	197	51,17%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

*Milena Burgos*

**Análisis:** La cantidad de ambos géneros bordean el 50%, lo que permite identificar que hay una relación de igualdad en esta variable por lo que no se hará ninguna distinción de género hacia la cual se pueda concentrar acciones de mercado en forma segmentada.

## 2.- Edad

Tabla 4 - Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje %
18 a 25	84	21,82%
26 a 33	89	23,12%
34 – 41	78	20,26%
42 – 50	68	17,66%
51 en adelante	66	17,14%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Milena Burgos

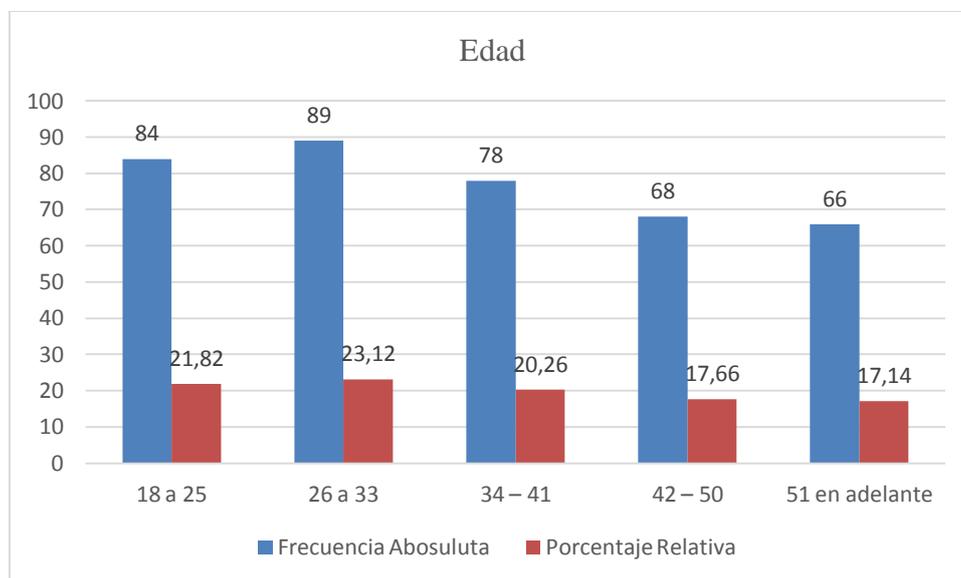


Figura 7- Edad

Elaborado por: Milena Burgos

**Análisis:** Los resultados indican que existe un promedio aproximado del 20% para cada segmento por la variable edad, lo que indica que también hay una relación de igualdad u homogeneidad en esta variable.

### 3.- Lugar de Residencia en Guayaquil

Tabla 5 - Pregunta 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Las Orquídeas	86	22,34%
Los Vergeles	56	14,55%
Mucho Lote	148	38,44%
Villa España	72	18,70%
Otro	23	5,97%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Milena Burgos

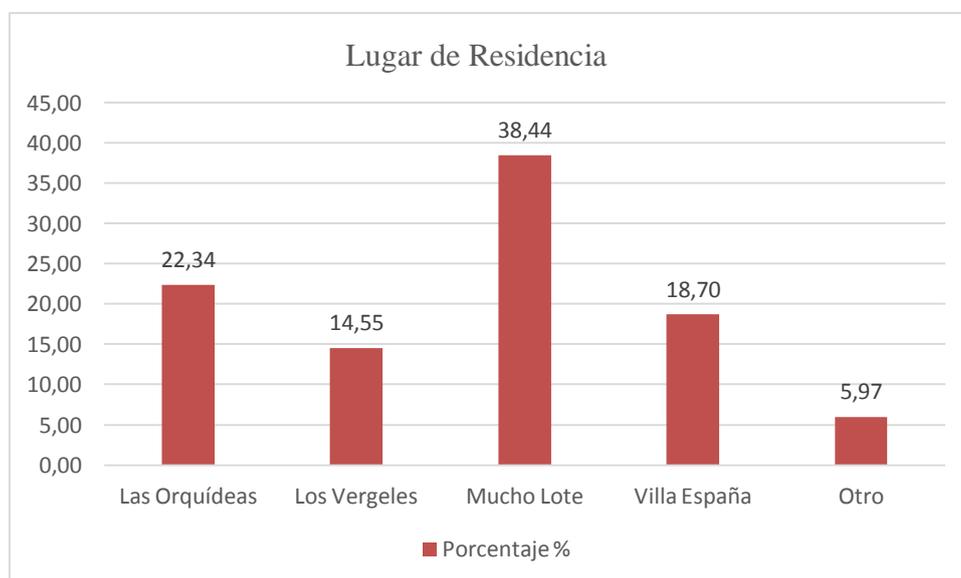


Figura 8- Residencia

Elaborado por: Milena Burgos

**Análisis:** Los resultados indican que cerca de un 38% de clientes del producto “chip prepago” residen en Mucho Lote y el 22,34% en el sector de Las Orquídeas, determinándose como los principales sectores de oportunidad para la comercialización de servicios de telefonía móvil, dado que es donde se concentra mayoritariamente la masa de habitantes aledaños a la agencia CNT Orquídeas.

#### 4.- ¿Cuáles son sus ingresos?

Tabla 6 - Pregunta 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Menos del sueldo básico \$366	154	40,00%
\$366 a \$500	168	43,64%
Entre \$500 a \$800	38	9,87%
Pasado los \$800	25	6,49%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Milena Burgos

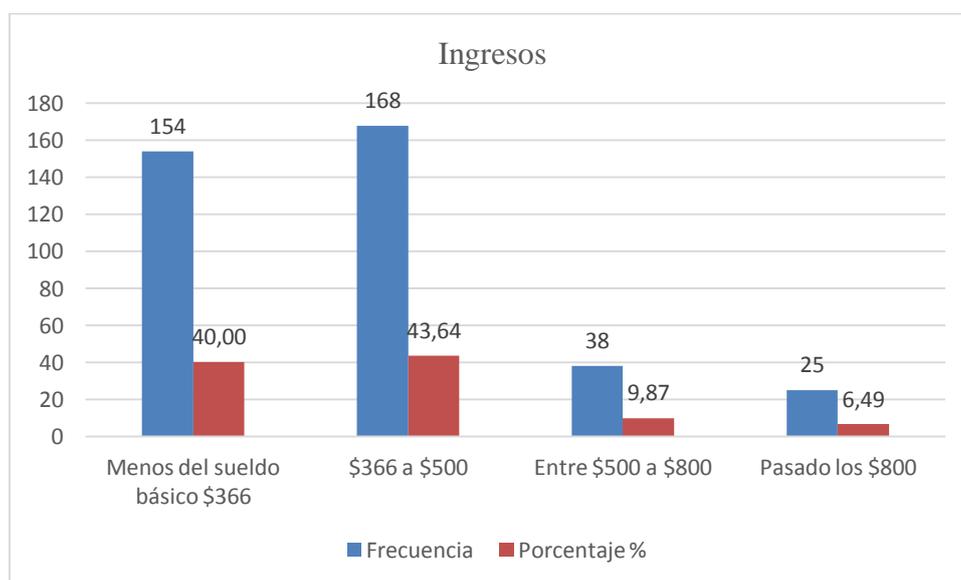


Figura 9 – Ingresos

Elaborado por: Milena Burgos

**Análisis:** Los resultados indican que la mayor parte de los clientes que comprende un 44% tienen ingresos “entre \$366 a \$500”, considerándose un segmento de mercado de clase media por sus ingresos económicos, y otro porcentaje casi igual comprende a clientes que perciben menos del sueldo básico, habiendo clientes con la posibilidad de que se vinculen a largo plazo a través la adquisición de equipos móviles.

5.- ¿Hace cuánto es Ud. cliente de CNT Agencia Orquídeas “Chip prepago”?

Tabla 7 - Pregunta 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de 1 año	56	14,55%
Entre 1 a 3 años	217	56,36%
Entre 3 a 4 años	82	21,30%
Más de 4 años	30	7,79%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Milena Burgos

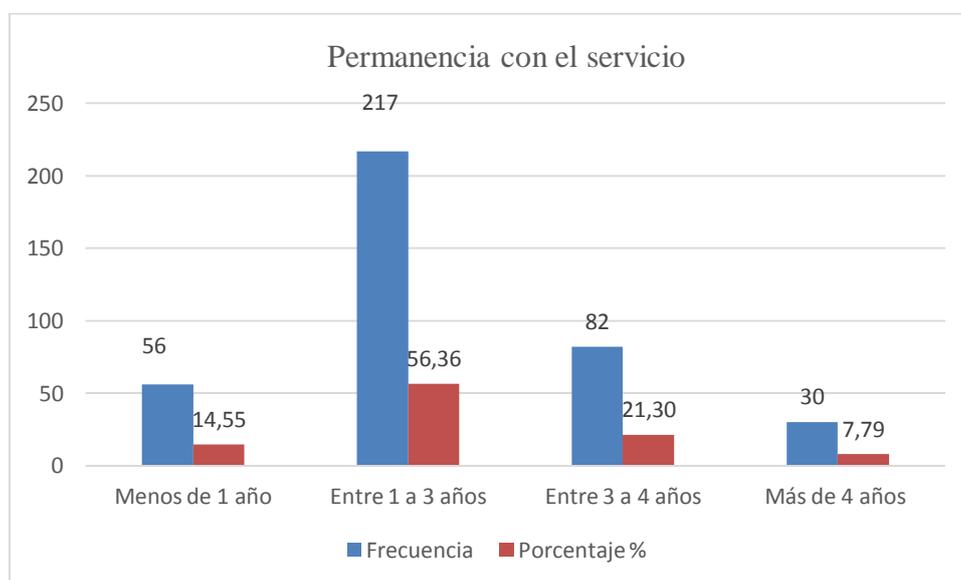


Figura 10 - Permanencia con el servicio

Elaborado por: Milena Burgos

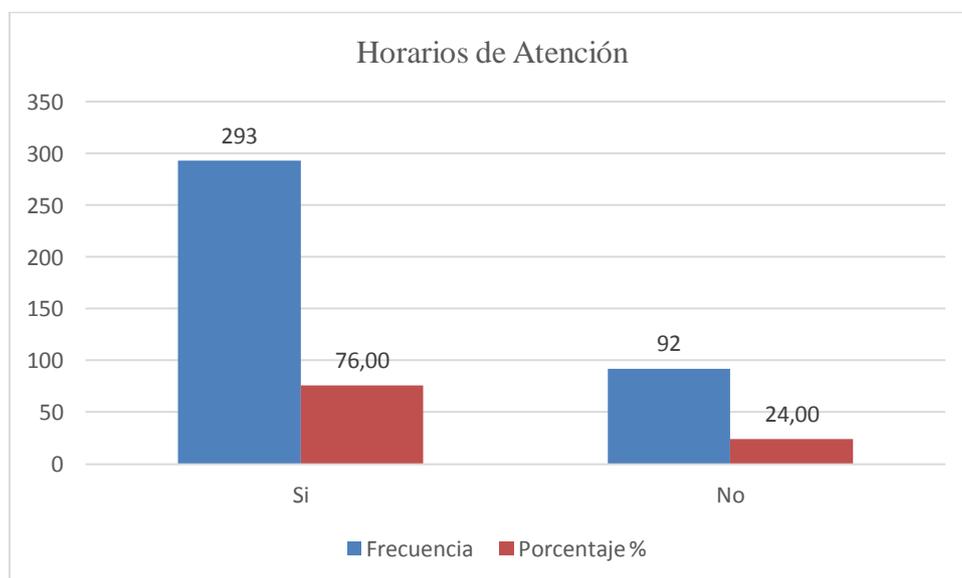
**Análisis:** Los resultados indican que cerca del 71 % de los clientes encuestados tienen el servicio entre 1 a 3 años y menos de 1 año y un aproximado del 29 % son clientes de 3 a 4 años y más de 4 años, lo que indica que de desarrollarse la propuesta de fidelización se podría tomar en consideración clientes que mantienen el servicio entre 1 a 3 años y como punto importante no descuidar a los clientes que tienen una permanencia mayor.

**6.- ¿Le parecen adecuados los horarios de atención al público en CNT Agencia Orquídeas, son de lunes a viernes de 8:00 a 16:30?**

*Tabla 8 - Pregunta 6*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	293	76
No	92	24
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 11 - Horarios de atención*

*Elaborado por: Milena Burgos*

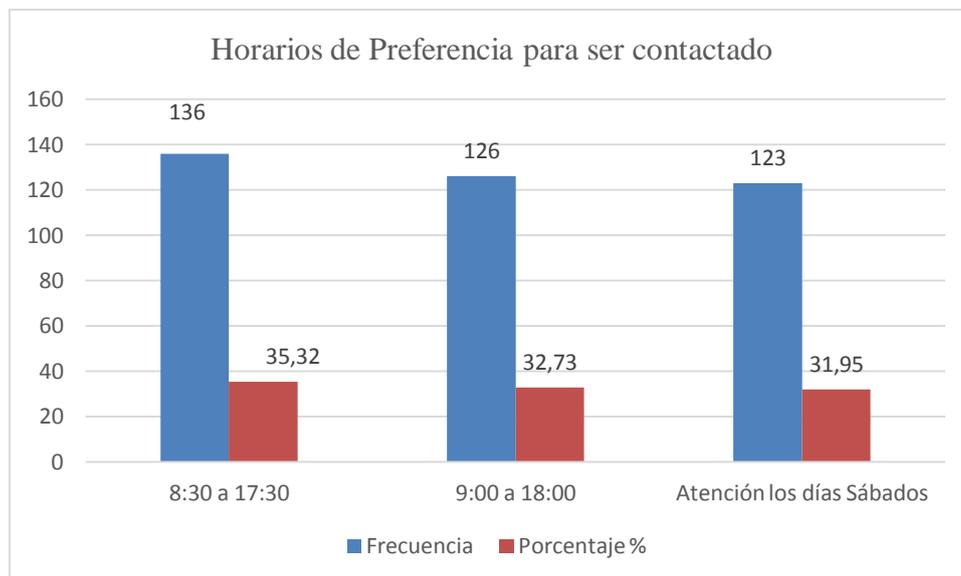
**Análisis:** Los resultados indican que la mayoría de los clientes de CNT Agencia Orquídeas “SI” están de acuerdo con los horarios de atención al público con un 76%, y cerca de un 24% no están de acuerdo, lo que indica que el mayor porcentaje están conforme con los horarios de atención.

**7.-¿ Que horario se acomodaria mejor para Ud. Para poder ser contactado por uno de los asesores de la CNT Agencia Orquideas para recibir ofertas?**

*Tabla 9 - Pregunta 7*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
8:30 a 17:30	136	35,32%
9:00 a 18:00	126	32,73%
Días Sábados	123	31,95%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 12 - Elección Horarios para ser contactado*

*Elaborado por: Milena Burgos*

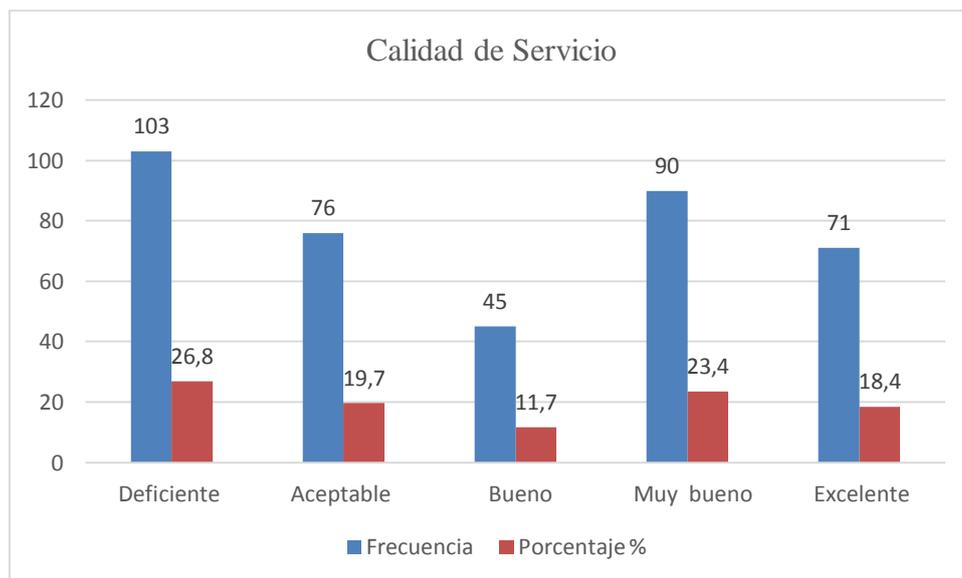
**Análisis:** El 35% contestó que le gustaría ser contactado de 8:30 a 17:30, el 32% de 9:00a 18:00, lo que indica que de preferencia se debe tomar contacto con el cliente de lunes a viernes, y así dar seguimiento a la visitas en la Agencia.

**8.-¿Cómo considera en términos generales la calidad del servicio que le brinda el personal de CNT Agencia Orquídeas?**

*Tabla 10 - Pregunta 8*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Deficiente	103	26,8
Aceptable	76	19,7
Bueno	45	11,7
Muy bueno	90	23,4
Excelente	71	18,4
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 13 - Calidad de Servicio*

*Elaborado por: Milena Burgos*

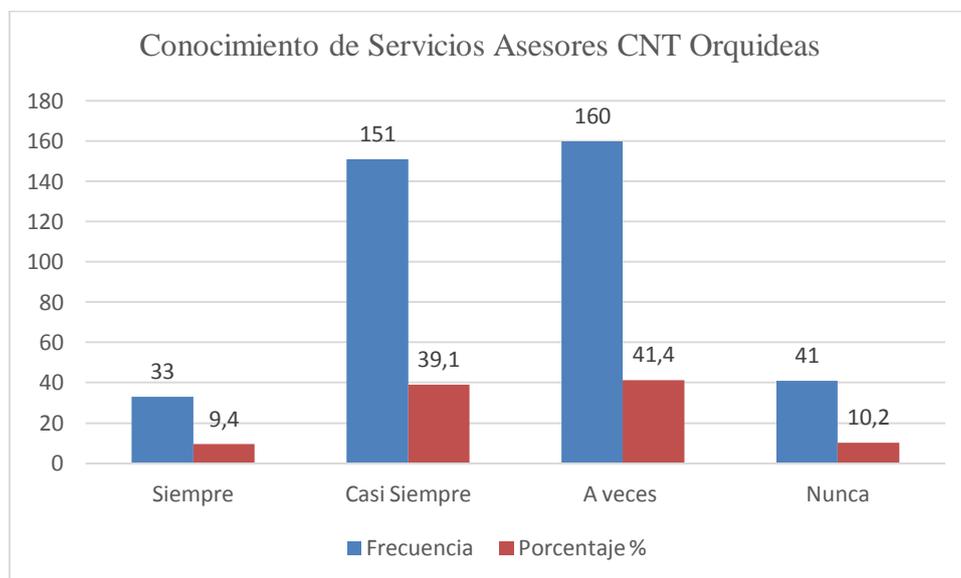
**Análisis:** Los resultados indican que la mayor parte de los clientes califican en términos generales la calidad del servicio de CNT Agencia Orquídeas como “Deficiente” con un 27%, seguido de un 23% que la califica como “Muy Bueno”. Por tanto es necesario concretar acciones que mejoren la atención al cliente y que se pueda establecer un mejor canal perceptivo de las necesidades de los clientes para ofrecer un mejor nivel de servicio.

**9.- ¿El ejecutivo de CNT Agencia Orquídeas ha demostrado tener los conocimientos necesarios para responder sus inquietudes?**

*Tabla 11 - Pregunta 9*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	33	9,4
Casi Siempre	151	39,1
A veces	160	41,4
Nunca	41	10,2
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 14 - Conocimiento Asesores*

*Elaborado por: Milena Burgos*

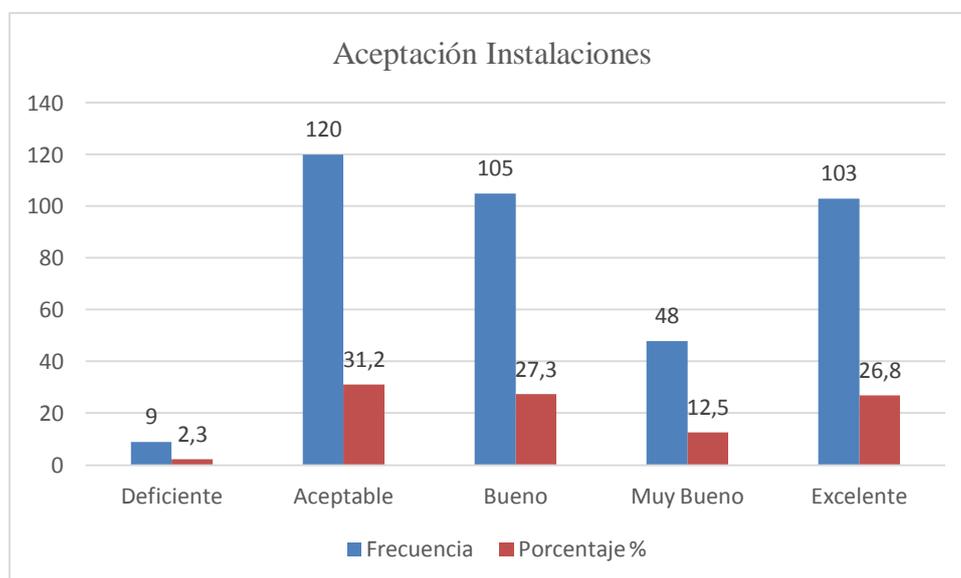
**Análisis:** Existe aún un porcentaje mínimo de clientes que señalan que no se da el asesoramiento correcto, por lo que se determina que es una variable de mucha consideración a la hora de retener a los clientes, ya que los clientes deben de estar totalmente satisfechos con el asesoramiento brindado para así llegar a fortalecer las relaciones y hacerlas más duraderas.

**10.- ¿Considera Ud. adecuadas las instalaciones de CNT Agencia Orquídeas?**

*Tabla 12 - Pregunta 10*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	9	2,3
Aceptable	120	31,2
Bueno	105	27,3
Muy Bueno	48	12,5
Excelente	103	26,8
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 15 - Aceptación Instalaciones*

*Elaborado por: Milena Burgos*

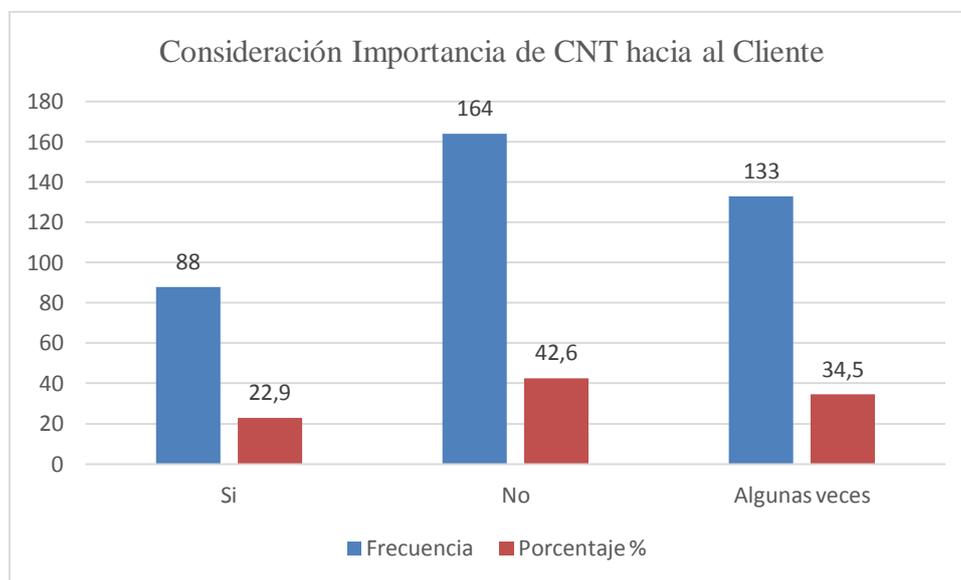
**Análisis:** Los clientes califican como “Aceptable” las instalaciones de CNT Agencia Orquídeas, es visible que el porcentaje no es el esperado por lo que podrían tomarse en consideración esta variable para mejorar aspectos de la agencia y lograr que el cliente mejore su experiencia a la hora de visitar la mencionada Agencia.

**11.- ¿Considera Ud. que es un cliente importante para CNT Agencia Orquídeas?**

*Tabla 13 - Pregunta 11*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	88	22,9
No	164	42,6
Algunas veces	133	34,5
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 16 - Consideración Importancia de CNT hacia el Cliente*

*Elaborado por: Milena Burgos*

**Análisis:** El 43% de los clientes “NO” se consideran sentirse importantes para CNT Agencia Orquídeas, seguido de 35% que indica que “A veces”, lo que se debe procurar mejorar para que el cliente se sienta parte de la empresa y aumente su nivel de satisfacción logrando su vinculación a largo plazo con la mencionada Agencia.

## 12.- ¿Conoce Ud. sobre las ventajas de ser cliente chip prepago?

Tabla 14 - Pregunta 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	145	37,7
No	240	62,3
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Milena Burgos

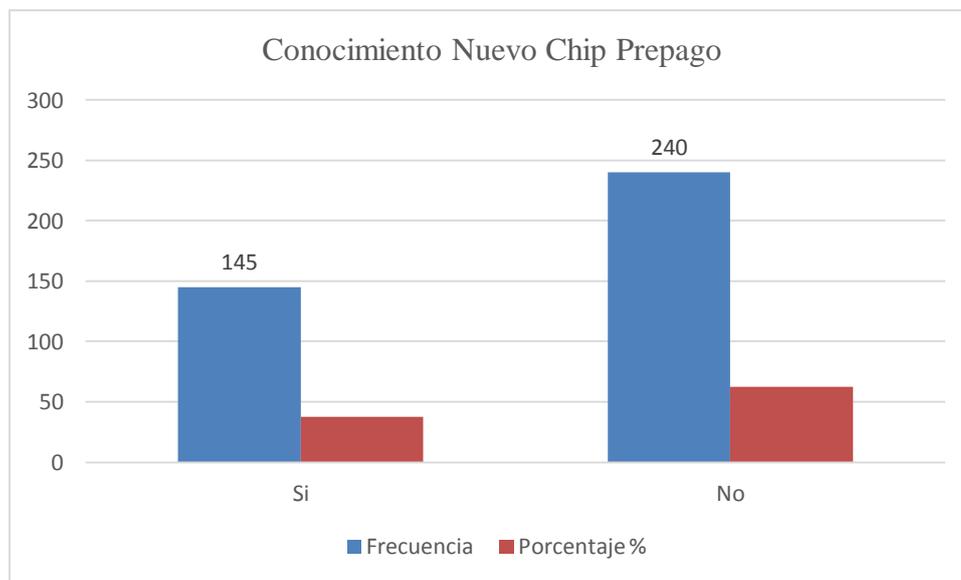


Figura 17 - Conocimiento Chip Prepago

Elaborado por: Milena Burgos

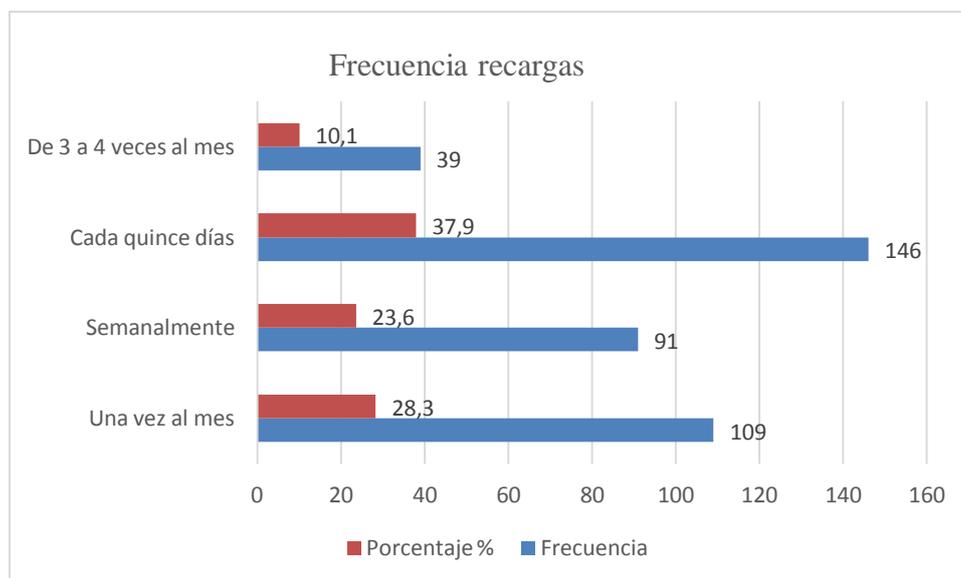
**Análisis:** La mayoría de los encuestados señalan que “NO” conocen de las ventajas de ser cliente chip prepago con un 62%, por lo que ese mayor porcentaje se podría convertir en una fortaleza para la Agencia Orquídeas.

**13 .- ¿ Con que frecuencia Ud.ingresa recarga a su linea prepago?**

*Tabla 15 - Pregunta 13*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Una vez al mes	109	28,3
Semanalmente	91	23,6
Cada quince días	146	37,9
De 3 a 4 veces al mes	39	10,1
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 18 - Frecuencia Recargas*

*Elaborado por: Milena Burgos*

**Análisis:** Con respecto a la frecuencia de recargas la mayor parte de los clientes de CNT Agencia Orquídeas recargan su línea prepago “Cada quince días” y “semanalmente” esto es un aproximado del 60%, y otros son equivalentes al 40%. Lo que se espera mejorar por medio de la estrategia comunicacional que ya dispone la CNT.

#### 14.-¿ Recomendaría Ud. a CNT Agencia Orquídeas el servicio prepago?

Tabla 16 - Pregunta 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	173	0,45
No	212	0,55
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Milena Burgos

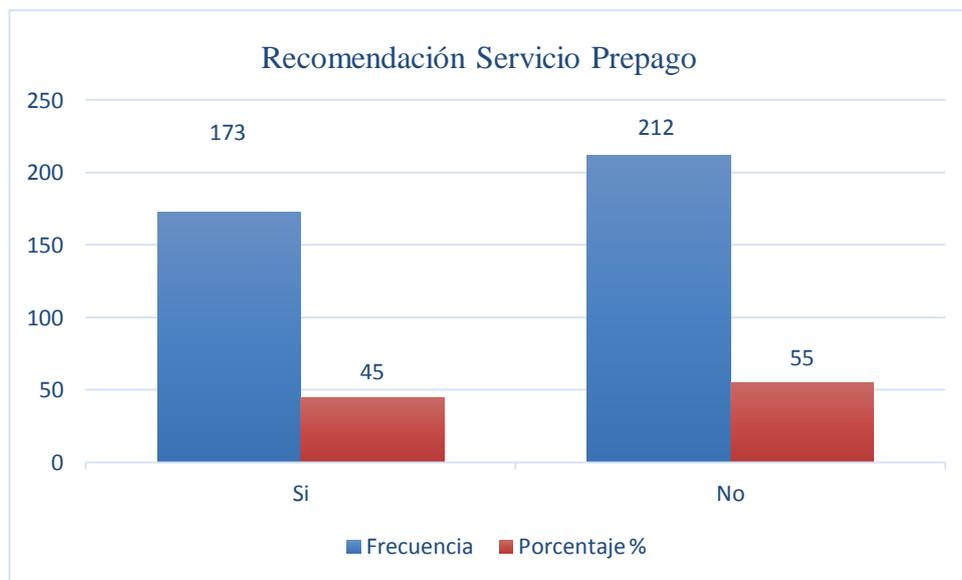


Figura 19 - Recomendación Servicio Prepago

Elaborado por: Milena Burgos

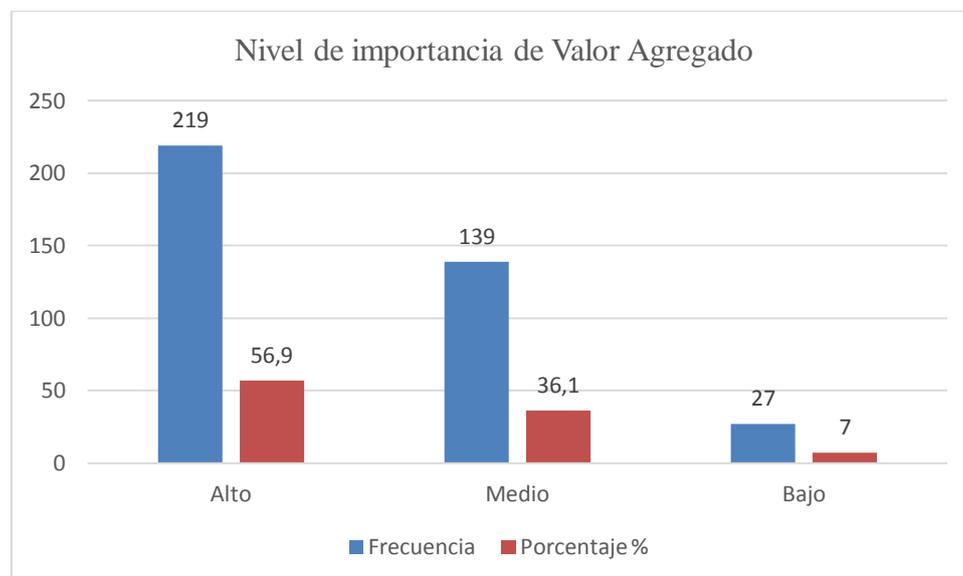
**Análisis:** Están divididas las respuestas con poco porcentaje de diferencia, la mayor parte de los encuestados indica que “NO” recomendaría a CNT Agencia Orquídeas ni a su producto chip prepago con un 55%; mientras que un “SI” lo recomendarían un 45%.

**15.- ¿Con qué nivel de importancia calificaría Ud. un beneficio gratuito adicional e independiente del servicio solicitado que requiera en CNT Agencia Orquídeas?**

*Tabla 17 - Pregunta 15*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	219	56,9
Medio	139	36,1
Bajo	27	7
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 20 - Nivel Importancia Valor Agregado*

*Elaborado por: Milena Burgos*

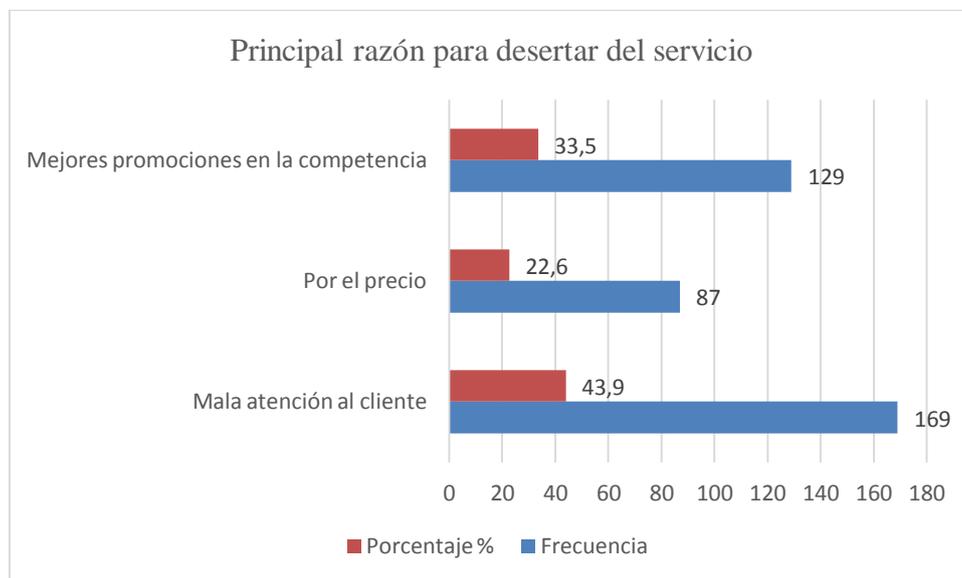
**Análisis:** El 57% de los clientes perciben con un “Alto Nivel” de importancia los beneficios gratuitos adicionales que le pueda otorgar CNT Agencia Orquídeas a parte de los servicios requeridos, lo que podría convertirse en una fortaleza importante para que la agencie aumente su nivel de retención.

**16.- ¿Seleccione con una “X” el motivo principal por el cual Ud. decidiría cambiarse de operadora?**

*Tabla 18 - Pregunta 16*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Mala atención al cliente	169	43,9
Por el precio	87	22,6
Mejores promociones en la competencia	129	33,5
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*



*Figura 21 - Principal razón deserción*

*Elaborado por: Milena Burgos*

**Análisis:** La mayoría de los clientes encuestados seleccionan con principal motivo para cambiarse de operadora con un 43,9% la “mala atención al cliente”, considerándose un factor importante y decisivo para el cliente evitando que este desee terminar la relación con la empresa.

### 3.7 Comprobación de hipótesis

#### 3.7.1 Tabla cruzada

Tabla 19 - Aspectos de atención y satisfacción

Pregunta	Tabla Cruzada	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Total
Pregunta 10	Aceptación instalaciones	256	129	385
Pregunta 8	Calidad del Servicio	206	179	385
Pregunta 6	Aceptación de Horarios de Atención	293	92	385
Total		755	400	

#### 3.7.1 Cálculo para aspectos positivos

Tabla 20 - Prueba z para aspectos positivos

Datos	Media	Datos-media	Resultado al cuadrado
256	251,66667	4,3333333	18,777778
206	251,66667	-45,66667	2085,4444
293	251,66667	41,333333	1708,4444
Total			3812,6667

Elaborado por: Milena Burgos

- **Varianza = Total/(n-1)**

$$= 3812,6667/(3-1)$$

$$=1906,333333$$

- **Desviación estándar=  $\sqrt{\text{Varianza}}$**

$$= \sqrt{1906,333333}$$

$$= 43,66157731$$

- **Prueba Z= (media-varianza)/Desv. Estándar**

$$= (251,66667-1906,333333)/ 43,66157731= -81,56$$

### 3.8 Hallazgos

- Con respecto a la comprobación de la hipótesis, se evidencia que las preguntas 10, 8 y 6 muestran un resultado mayoritariamente positivo y se ubican en el cuadrante positivo con respecto al valor de -81,56.
- Se concluye que el principal aspecto a tener en consideración como una principal amenaza de deserción del servicio de CNT, se debe mejorar el aspecto de atención, que reciben según lo que denota la pregunta 16, el 43,9% opinan que optarían que la atención es el criterio de mayor peso a la hora de decidir quedarse como clientes de la empresa.
- En segunda instancia otro de los aspectos pertinentes a la satisfacción de los clientes, es el valor agregado que realza la aceptación al servicio, considerando que el 59,9% opina que los servicios gratuitos tienen un alto impacto con respecto a la mantención del servicio que se brinda.
- En relación a la importancia que la empresa tiene con respecto a los clientes, según el resultado obtenido, el 46.20%, es decir la mayoría y en alto número, no siente que se le esté brindado la importancia del caso, es decir que aún no ha logrado un vínculo fuerte hacia CNT, dado que no considera que la empresa lo haga sentirse como parte de esta.
- En referencia al conocimiento de los beneficios que brinda el servicio del chip prepago, se denota en forma mayoritaria el conocimiento de sus bondades, aunque ya está operando en el mercado de la telefonía móvil hace aproximadamente dos meses.

- Con respecto a la actitud de servicio al cliente, se denota una inseguridad por parte del público encuestado con respecto al tipo de servicio ofrecido por el grupo de asesores del CIS que en forma mayoritaria opina que sí se le brinda el respaldo informativo del caso, pero una parte muy importante, aun considera que hay ocasiones en las que no siente que ha recibido el respaldo necesario a la hora de resolver sus dudas y requerimientos.

### **3.9 Recomendaciones sobre los hallazgos**

- Se recomienda ejercer acciones concretas para el mejoramiento de la calidad de servicio percibido por los clientes, dado que es un punto de especial consideración para que estos sigan siendo parte de la empresa.
- Dado que la CNT ya cuenta con un conjunto de beneficios adicionales para sus clientes, se recomienda crear acciones publicitarias para darlas a conocer al público objetivo del estudio y que estos puedan palpar esos beneficios en su favor y que por ende se agregue un peso de valor al servicio.
- Se recomienda concretar tareas de marketing que logren mejorar el sentido de importancia del cliente hacia la empresa y que este pueda ser escuchado y atendido mejorando su sentido de importancia como cliente de CNT.
- En referencia al conocimiento de los beneficios que brinda el servicio del chip prepago plus, se recomienda robustecer las acciones publicitarias para dar a conocer al público sus bondades, y que estas puedan ser aprovechadas al máximo para mantener el vínculo con los clientes a largo plazo.

- Se recomienda diseñar las acciones que mejoren el nivel organizacional y las competencias de la fuerza de atención del CIS Orquídeas para que se mejore la actitud de atención y que se pueda establecer un mejor canal perceptivo de las necesidades de los clientes para ofrecer un mejor nivel de servicio.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 Título de la propuesta**

Estrategias de satisfacción al cliente para incrementar el nivel de retención de clientes pertenecientes al segmento prepago CNT Agencia Orquídeas, ciudad Guayaquil año 2016.

#### **4.2 Justificación de la propuesta**

En base a los resultados obtenidos en el estudio , donde se aborda acerca del principal motivo de deserción, de lo cual el 43,9% considera que lo haría en caso de recibir una "mala atención" y con respecto al nivel de calidad del servicio, donde se evidencia que un 26,8% aún considera que este es "deficiente"; por lo tanto se determina que previo al establecimiento de un programa de fidelización, se debe ejecutar una estrategia de satisfacción que permita incrementar la retención de clientes del CIS Orquídeas – CNT .

Fácilmente se puede analizar a lo largo de este estudio que en seis años de vida que tiene la empresa de telecomunicaciones CNT y específicamente CNT Agencia Orquídeas, ha ganado nuevos clientes en estos últimos tres años y perdido clientes antiguos de hace 4 o más años anteriores, es importante empezar a recompensar a los clientes activos , para fortalecer la relación empresa-cliente, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa e incrementar su nivel de satisfacción.

La presente propuesta servirá no solo para clientes que mantenga el servicio en modalidad prepago, sino que también servirá de guía para futuros trabajos enfocados a clientes que mantenga el servicio con otras líneas de negocio que ofrece la Corporación Nacional de telecomunicaciones, adicional también servirá como ejemplo a aplicarse a otras agencia a nivel nacional de la empresa en mención.

Cumpliendo con la presente propuesta se confirma lo que Abraham Maslow expresa en su teoría, la cual sirve de fundamento para conocer a qué necesidad apunta un producto o servicio que es este caso sería Nivel jerárquico tres (afiliación) que satisface las necesidades de amor, afecto y comunicación.

Con la estrategia de satisfacción al cliente será perceptible la relación “ganar- ganar”, incrementando la calidad de servicio como paso previo hacia el incremento del consumo de servicios del segmento de telefonía móvil bajo la modalidad prepago y del incremento de compras de equipos nuevos, previniendo el abandono y deserción de los mismos. Es por eso que es de vital importancia enfocarnos en mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, entender la importancia de mantener a clientes plenamente satisfechos para sí llegar a una gestión de lealtad que permita obtener excelentes resultados.

### **4.3 Objetivo general de la propuesta**

Diseñar una estrategia de satisfacción al cliente para el incremento del nivel de retención de los clientes pertenecientes al segmento prepago CNT Agencia Orquídeas, ciudad Guayaquil.

### **4.4 Objetivos específicos de la propuesta**

- Desarrollar el nivel de conocimiento de atención en los asesores comerciales en el segmento móvil.
- Implementar un centro de experiencia para vinculación a largo plazo (60 meses) a través de la venta de equipos.
- Evitar la pérdida de clientes en modalidad prepago, en al menos un 2%, del total de ventas reportadas de manera anual.
- Incrementar el nivel de aceptación del servicio al cliente en un 25 % aplicando estrategias de satisfacción.
- Diseñar un sistema de medición con calificadores de servicio para el registro y control de la satisfacción con indicadores claves del servicio.

#### 4.5 Listado de contenidos y flujo de la propuesta

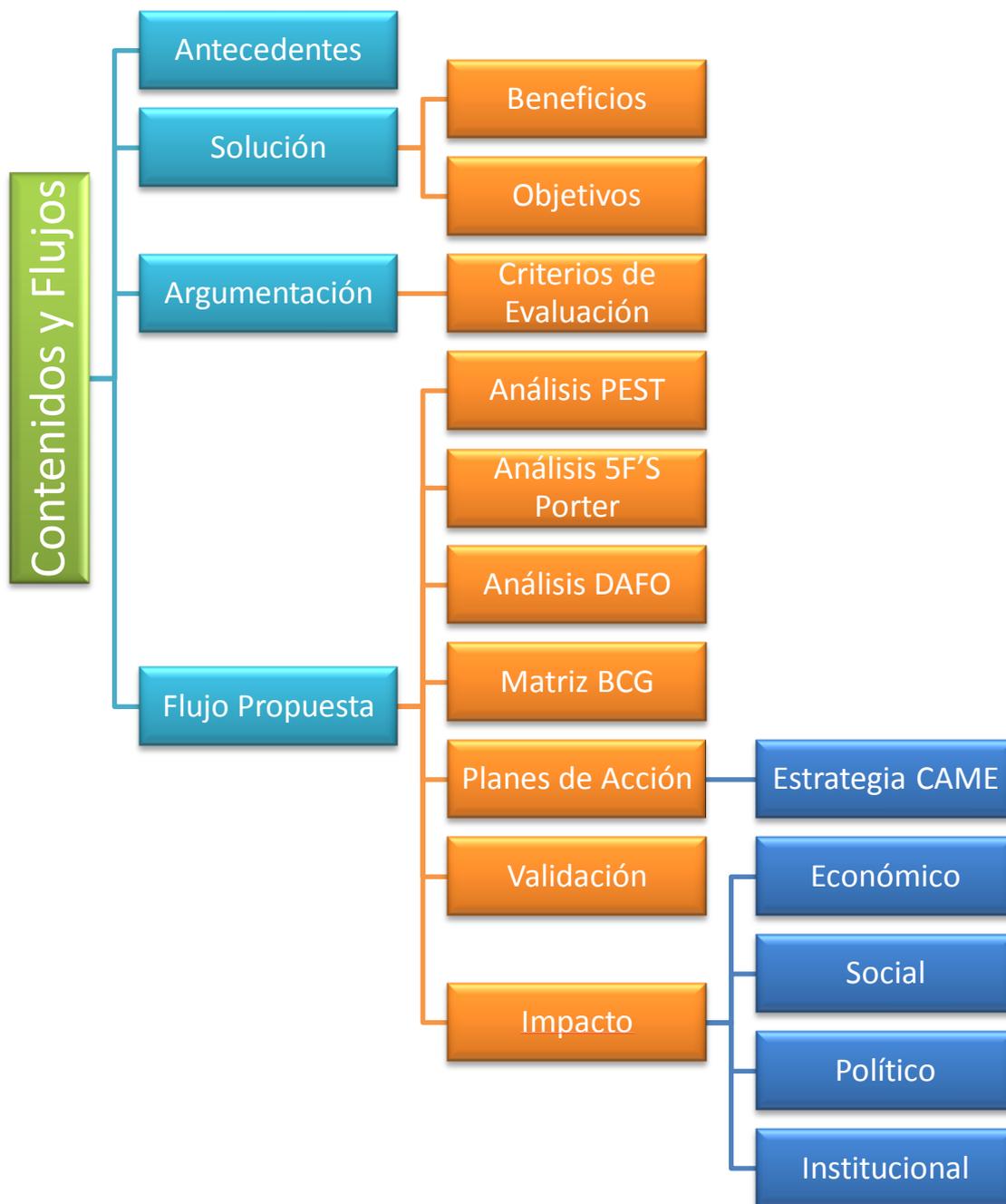


Figura 22 - Flujo contenidos de la propuesta

Elaborado por: Milena Burgos

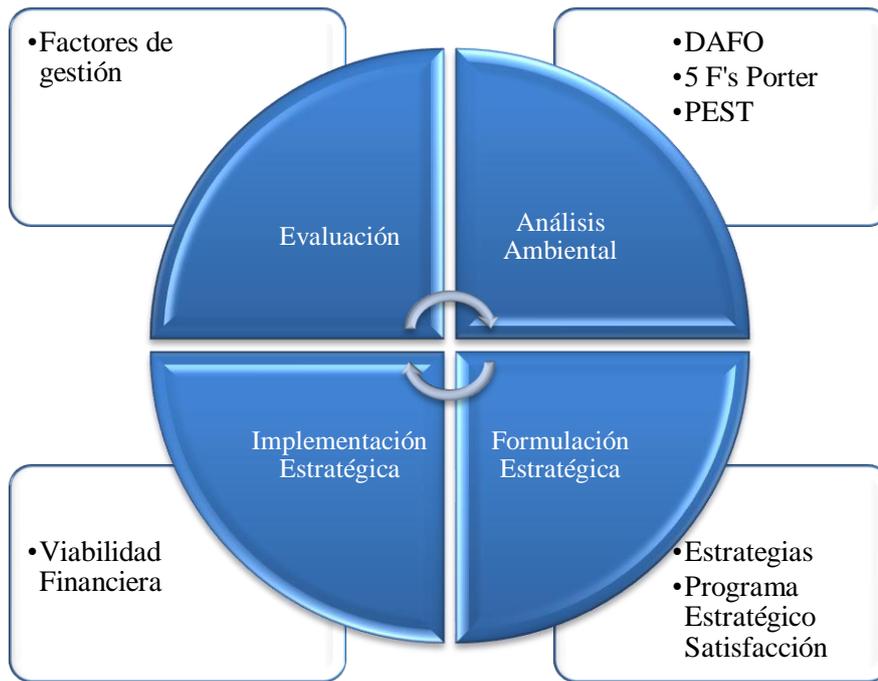


Figura 23 - Listado de contenidos de la propuesta

Autora –Milena Burgos

## 4.6 Desarrollo de la propuesta

### 4.6.1 Antecedentes

La CNT EP Corporación Nacional de Telecomunicaciones, creada el 14 de enero del 2010, empresa estatal del Ecuador, cuentan con varios puntos de atención, agencias y centros integrados de servicio a nivel nacional, específicamente en la provincia de Guayas tiene 5 CIS (Centros Integrados de Servicios) 17 Agencias y 22 puntos de atención, la presente propuesta piloto se desarrollara para la Agencia Orquídeas ubicada en la ciudadela Las Orquídeas Mz. 35. Villa 1-2, enfocándonos en los clientes que disponen del servicio, móvil en modalidad prepago, esperando que los resultados obtenidos se repliquen en las demás Agencias.

## **4.6.2 Perfil estratégico de la CNT**

### **Misión empresarial**

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”

### **Visión empresarial**

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

### **Valores empresariales**

- Trabajamos en equipo.
- Actuamos con integridad.
- Estamos comprometidos con el servicio.
- Cumplimos con los objetivos empresariales.
- Somos socialmente responsables.

## 4.7 Análisis situacional

### 4.7.1 Análisis P.E.S.T.

Tabla 21 - Análisis PEST

<b>P</b> OLÍTICOS	<b>E</b> CONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio de gobierno año 2017.</li><li>• Recesión económica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento del I.V.A 14%.</li><li>• Crisis económica por desastre natural Manabí, Pedernales 16/4/2016.</li></ul>
<b>S</b> OCIOCULTURALES	<b>T</b> ECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio en el comportamiento del usuario por tendencia a usar redes sociales.</li><li>• Usuarios finales más exigentes, en la contratación y/o compra del servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión de usuarios finales en equipos móviles de alta tecnología por uso constante de redes sociales.</li></ul>

*Elaborado por: Milena Burgos*

Resumen :

El análisis PEST permitirá identificar puntos claves que pueden ser ventajas o desventajas para la ejecución de la propuesta , analizamos que en el cuadrante sociocultural que la población es cada vez mas exigente en la contratación de servicios. Por ende al desarrollar un programa de satisfacción se logrará un incremento en la retención de clientes ya que esta es impulsada por la satisfacción de cliente. La satisfacción del cliente por sí misma no garantiza fidelidad. Se tiene un alto grado de fidelidad si la experiencia de compra tiene un grado muy alto de satisfacción.

#### 4.7.2 Análisis del modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.



Figura 24 - Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Elaborado por: Milena Burgos

#### Competidores en el Sector - Alta

El sector de las telecomunicaciones ha crecido a paso agigantado, las operadores de telefonía móvil, ya no solo ofrecen servicios móviles, sino que también están incursionando en el negocio de la telefonía e internet fijo y demás servicios como tv por suscripción (DTH), Las preferencias de los clientes son cada vez más exigentes, en este análisis conoceremos un poco de cada una de las empresas de telecomunicaciones que brindan de telefonía de móvil en el país.

#### CONECCEL S.A. (Claro)

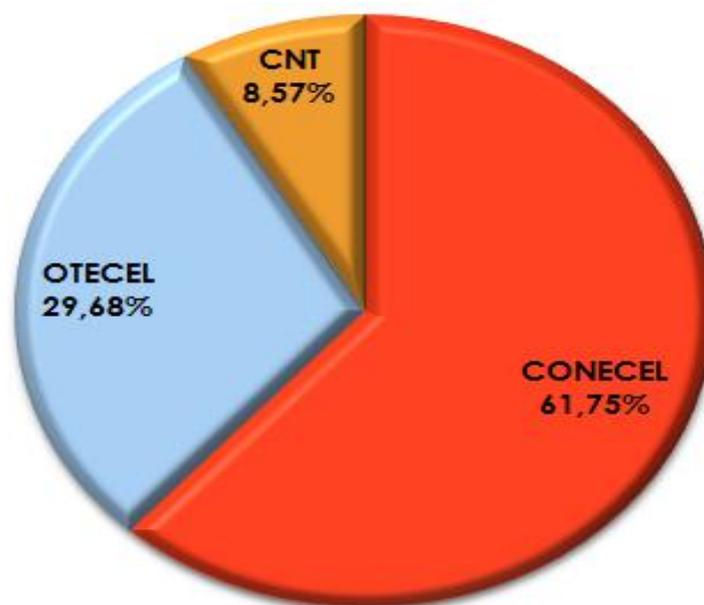
Claro es la empresa líder en telefonía móvil, actualmente abarca gran parte del mercado, es un competidor fuerte, su marca está posicionada en la mente del consumidor, tiene presencia a nivel internacional, es un competidor directo en todo sentido ya que ofrece los mismos servicios que la Compañía CNT tales como línea e internet fijo, tv por suscripción, y servicios móviles con planes prepago y postpagos.

En su segmento móvil prepago claro brinda a sus usuarios el servicios de redes sociales diarias, el cliente debe de ingresar una recarga de 1.00, para hacer uso del WhatsApp o el Facebook por un día. Mientras que CNT, por cada recarga de 3.00 el cliente tiene el beneficio para 15 días del WhatsApp , por 6.00 un mes de WhatsApp y por 10.00 un mes de WhatsApp y Facebook el servicio postventa ambas operadoras se manejan a través de call center o puntos de atención.

#### OTECCEL S.A (Movistar)

Movistar, también tiene una gran participación de mercado, ocupa un segundo lugar en el sector de las telecomunicaciones, también tiene presencia a nivel internacional, en este país aun no incursiona con servicios fijos, cuenta con 90 puntos de atención al cliente, actualmente sus redes ya desplegaron la tecnología 4G. En el segmento móvil prepago ofrecen al igual que Claro paquetes diarios de redes sociales por el valor de 1.00.

En el siguiente gráfico se muestra en forma general el mercado total de las operadoras móviles en el país, donde lidera Claro (CONECCEL) con el 61,75%, seguido de Movistar (OTECCEL) con el 29,68% y CNT con el 8,57%. En los últimos cinco años, a pesar de que CNT fue pionera en ofrecer servicio 4G en modalidad prepago y postpago, no ha logrado atraer la mayor cantidad de usuarios, siendo Claro y Movistar aun líderes en el mercado cubriendo casi el 93 % de los usuarios a nivel nacional.



*Figura 25- Mercado Segmento Móvil Avanzado Fuente Arcotel corte abril del 2016*

*Fuente: Arcotel (2016)*

### **Competidores potenciales - Medio**

Actualmente ha ingresado al mercado ecuatoriano la nueva operadora llamada Tuenti, operadora del grupo Telefónica, esta operadora esta más enfocada en el segmento juvenil, aunque no compite directamente con planes del segmento postpagos, si se enfoca en modalidad prepago y con planes económicos con servicios agregados de redes sociales. Este operadora, a pesar de ser una operadora nueva en el país, gracias al énfasis del posicionamiento de su marca, esta ya está logrando ser reconocida en el mercado.

### **Productos Sustitutos - Medio**

Se determina que un producto a ser considerado como sustituto para el chip prepago de la CNT, sería un chip postpago o un chip prepago de otras operadoras, actualmente el mercado es cambiante en lo que respecta a la tecnología y demandante en cuanto a que gran parte de los usuarios estan enfocados a mantener una línea de cierta operadora por el hecho de que su familiar o personas allegadas estan utilizando la misma operadora, y en cambio otra gran parte de clientes mantienen sus líneas con el servicio prepago y a pesar de ofrecérceles grandes beneficios siempre y cuando se les mantega su servicio de conexión al internet; otro grupo de clientes en cambio prefieren conectarse al servicio Wi-Fi de sus

trabajos o domicilios, que a su vez convierte al internet de banda ancha como un segundo producto sustituto.

### **Poder negociador compradores - Alta**

La gran mayoría de clientes además de escoger el operador de telefonía móvil que utilizan su familiares, amigos y personas con las que se comunican en forma frecuente, también comparan las tablas de precios que van desde el costo del chip, hasta cual es el precio por cada recarga que debe de ingresar para cumplir con sus expectativas, además el usuario tiene la opción que le brinda la normativa de portabilidad de conservar su mismo número, este servicio es ofrecido por todas las operadoras telefónicas en el país, y consiste en poder cambiarse de operadora conservando el mismo número móvil. Respecto a la demanda de servicios de tecnología existe la exigencia de recibir un paquete de navegación al internet con salida hacia las redes sociales más frecuentes: WhatsApp y Facebook, con alta capacidad de megas de consumo o inclusive con el uso ilimitado de los mismos, también otros clientes prefiere más minutos para llamar y SMS (mensajes de texto).

En base al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se determina un alto nivel de competencia puesto que Claro y Movistar son las operadoras que tienen más clientes que CNT y que ya gozan de un gran prestigio en el mercado de telefonía. Adicionalmente el ingreso de la nueva operadora Tuenti, también ha logrado captar la atención del segmento de telefonía móvil prepago que aunque se enfoca en un mercado objetivo juvenil, con el pasar de los días podría proyectarse hacia otros grupos etarios. De todos estos puntos se desprende la relevancia de desarrollar un modelo de retención de clientes para evitar los mismos no tengan que migrar hacia la competencia.

### 4.7.3 Matriz B.C.G (Boston Consulting Group)

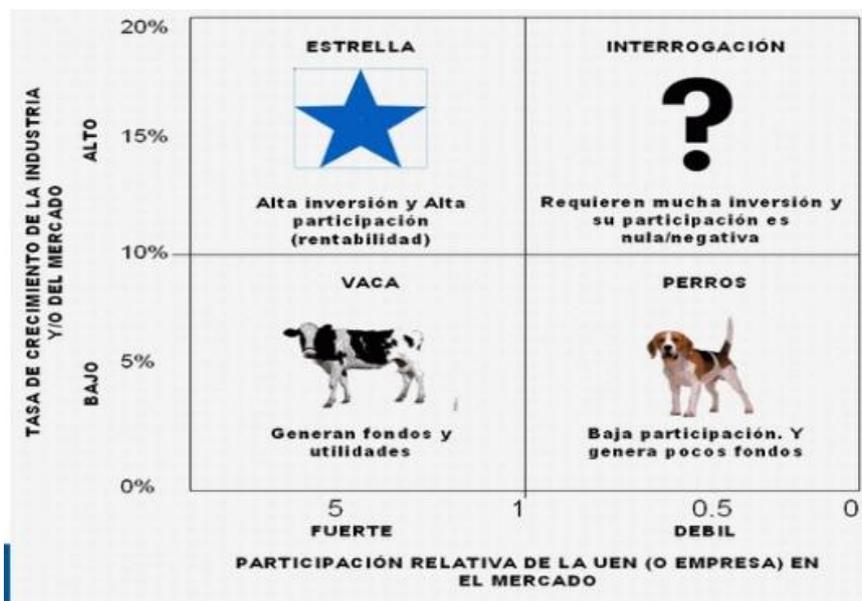


Figura 26 - Matriz BCG

Fuente: Google Académico

El producto “Chip Prepago”, para CNT dentro del segmento móvil, es el producto estrella, dado que según Arcotel, la CNT, tiene más líneas móviles en modalidad prepago que postpago, esto es tomando como referencia mes abril 2016, total de líneas reportadas en modalidad prepago 655.277, y en modalidad postpago 555.010, es por eso que se considera como un producto estrella, ya que con relación a las otras operadoras el nivel de crecimiento es relativamente bajo, pero el chip prepago opera en un mercado de alto crecimiento.

Como toda empresa proveedora de servicios existe una gran inversión en mantenimiento de redes, para que sus clientes gocen de un excelente servicio, es por ello el análisis debe enfocarse en la búsqueda de una estrategia que propicie un ambiente para mantener a estos clientes fidelizados y que nos refieran a sus familiares, teniendo como objetivo claro el no perder estos clientes por razones que se puede corregir como por ejemplo una mal asesoramiento en la venta y postventa, mala atención del ejecutivo de servicio al cliente y demás factores que conllevan al abandono del cliente en una compañía.

#### 4.7.4 Matriz DAFO

El seguimiento de una matriz DAFO permitirá obtener un enfoque de situación puntual acerca del objeto de estudio, basado en los aspectos a nivel interno, así como también externo para conocer su incidencia, y que sirvan como plataforma para desarrollar estrategias para mejorar, aprovechar, corregir y afrontar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas. En este análisis se identifica que la CNT es una empresa estatal con un fuerte respaldo gubernamental, por ende tiene un buen manejo económico, hasta con posibles alianzas con empresas líderes a nivel mundial en el área de las telecomunicaciones.

Tabla 22 - Matriz Estratégica DAFO

		DEBILIDADES	AMENAZAS		
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de aceptación en servicio al cliente.</li> <li>2. No existen políticas claras postventa.</li> <li>3. Falta de innovación o creatividad.</li> <li>4. Lentitud en la resolución de problemas (servicio al cliente).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de fidelización agresivas por parte de la competencia.</li> <li>2. Ingreso de la nueva operadora Tuenti, enfocada al segmento prepago.</li> <li>3. Todas las operadoras móviles ya cuentan con tecnología 4G.</li> <li>4. La crisis económica del país, por desastres naturales, afectan el poder adquisitivo de los usuarios finales.</li> </ol>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura.</li> <li>2. Tecnología de punta.</li> <li>3. Diversificación de productos y servicio tales como: Telefonía e internet en tecnología de cobre y GPON (Fibra óptica), líneas móviles en modalidad prepago y pospago, servicio de televisión por suscripción (DTH).</li> <li>4. Puntos de atención ubicados en lugares cercanos a Las zonas de cobertura para facilidad del cliente.</li> <li>5. Recursos Económicos.</li> <li>6. Fuerte respaldo gubernamental.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneros en ofrecer el servicio de telefonía móvil con tecnología 4G.</li> <li>2. Recordación de marca por ser empresa estatal.</li> <li>3. Cobertura a nivel nacional.</li> <li>4. Tendencia a usar redes sociales.</li> <li>5. Ofrecer servicios fijos, que conllevan a obtener una venta cruzada.</li> <li>6.- Posibilidades de alianza con empresas líderes en telecomunicaciones a nivel mundial (Vodafone, Orange y AT&amp;T).</li> </ol>		

Elaborado por: Milena Burgos

Resumen: lo más destacable del análisis FODA es que por parte de CNT, a nivel interno: es que se deben mejorar los procesos para llegar a la satisfacción del cliente; por otra parte, se debe aprovechar el fuerte respaldo a nivel gubernamental para aplicar acciones concretas que permitan el crecimiento de la empresa y el aumento de su cuota de participación en el mercado. Con respecto a los factores externos: se destaca que existe un nivel muy alto de competencia, por lo cual se deben considerar las acciones de robustecimiento a nivel comunicacional y además que se deben explotar las fortalezas: cobertura, red 4G y crecimiento de uso de las redes sociales.

#### 4.8 Matriz Estratégica DAFO-CAME

Tabla 23 - Matriz Estratégica DAFO-CAME

		Corregir DEBILIDADES Estrategias Supervivencia	DEBILIDADES	AMENAZAS	Afrontar AMENAZAS Estrategias Adaptivas		
FACTORES INTERNOS	Marketing Interno Capacitación Personal (Empowerment) Diseño de sistema de calificadoros de servicio.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de aceptación en servicio al cliente.</li> <li>2. No existen políticas claras postventa.</li> <li>3. Falta de innovación o creatividad.</li> <li>4. Lentitud en la resolución de problemas (servicio al cliente).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de fidelización agresivas por parte de la competencia.</li> <li>2. Ingreso de la nueva operadora Tuenti, enfocada al segmento prepago.</li> <li>3. Todas las operadoras móviles ya cuentan con tecnología 4G.</li> <li>4. La crisis económica del país, por desastres naturales, afectan el poder adquisitivo de los usuarios finales.</li> <li>5. Riesgo medio de deserción del servicio.</li> </ol>	Marketing Experiencial Gestión Medición Feedback	FACTORES EXTERNOS	
	Mantener FORTALEZAS Estrategia Defensiva	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Explotar OPORTUNIDADES Estrategias Ofensivas			
	Estrategia Comunicacional		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura.</li> <li>2. Tecnología de punta.</li> <li>3. Diversificación de productos y servicio tales como: Telefonía e internet en tecnología de cobre y GPON (Fibra óptica), líneas móviles en modalidad prepago y postpago, servicio de televisión por suscripción (DTH).</li> <li>4. Puntos de atención ubicados en lugares cercanos a Las zonas de cobertura para facilidad del cliente.</li> <li>5. Recursos Económicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneros en ofrecer el servicio de telefonía móvil con tecnología 4G.</li> <li>2. Recordación de marca por ser empresa estatal.</li> <li>3. Cobertura a nivel nacional.</li> <li>4. Tendencia a usar redes sociales.</li> <li>5. Ofrecer servicios fijos, que conllevan a obtener una venta cruzada.</li> </ol>	Migración de Clientes hacia la modalidad postpago Portabilidad		

Elaborado por: Milena Burgos

## 4.9 Estrategias.

Las estrategias a desarrollarse a partir del análisis DAFO para el incremento del nivel de satisfacción y retención, se plantean a continuación:

### 4.9.1 Corregir las debilidades

#### 4.9.1.1 Estrategia de Satisfacción

Plantear una campaña de mejoramiento de satisfacción que aumente la gestión de retención del cliente, para el diseño de la misma se utilizan los siguientes criterios:

*Tabla 24 - Criterios Programa Mejoramiento de Satisfacción*

<b>Criterio</b>	<b>Tipos de Programas</b>	<b>Observaciones</b>
Público Objetivo	Específico	Para los clientes de CNT agencia Orquídeas catalogados dentro del segmento prepago; clientes potenciales quienes aún no sean clientes de CNT y que residan en el sector objeto de estudio y clientes prepago que para ser vinculados a largo plazo puedan ser migrados a planes bajo la modalidad postpago .
Beneficios para los consumidores	Mejora de Experiencia en atención	Mejoramiento de Calidad de Atención
Duración del programa piloto	3 años (Largo Plazo) mejoramiento en la retención de clientes.	Se realizará el programa piloto en la agencia de CNT Orquídeas durante tres años plazo para aumentar el número de clientes, evitar la pérdida de los mismos a través de procesos de retención con relación a la satisfacción del cliente, posteriormente este modelo servirá para ser aplicado en otras agencias de CNT.

*Elaborado por: Milena Burgos*

#### 4.9.1.2 Marketing interno

El marketing interno tiene como principio rector el mejoramiento sistemático del talento humano y su finalidad lograr que los empleados se encuentren satisfechos para lograr

un ambiente de producción favorable en virtud de que se atienda en forma óptima a los clientes, es decir que puedan ser los retransmisores de un excelente clima de fidelidad laboral y se pueda concretar clientes plenamente satisfechos ya que reciben un servicio de calidad y con calidez.

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer que lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con mejorar el servicio al cliente, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal.



*Figura 27 - Esquema de marketing interno*

*Elaborado por: Milena Burgos*

La Agencia cuenta con un total de tres asesores comerciales, un back office, cajero y jefe de Agencia, todos estarán involucrados en el programa de satisfacción, para ello se realizarán capacitaciones enfocadas en la atención de quejas, reclamos, asesoría personalizada al momento de vender un chip prepago, impulsar la venta del chip, ya que a la mencionada Agencia se acercan a diario alrededor de 250 clientes, a los cuales se les informará los beneficios que tiene el chip prepago, costo en llamadas, redes sociales. El asesor brindará una excelente atención, como punto de partida utilizará el protocolo de

servicios que ya cuenta la Agencia. Para supervisar lo mencionado se implementara el llamado “*mystery shopping*” (cliente fantasma) y así aumentar el compromiso de los colaboradores de la Agencia Orquídeas. Los resultados se verán reflejados en mayores ventas y visitas de clientes a la Agencia.

#### **4.9.1.2.1 Política de selección**

Dado que la CNT es una empresa de carácter público se rige bajo el marco legal de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, por lo tanto para efectuar la contratación de un nuevo recurso humano se debe seguir los parámetros contemplados bajo el siguiente esquema:

**Candidato:** Persona o postulante que participa en un proceso de selección o concurso convocado para seleccionar personal para determinado cargo.

**Cargo:** Denominación de las posiciones dentro de la estructura orgánica, o para desempeñar actividades temporales dentro de la Unidad de Negocio. **Comité de Selección:** Conformado por el Gerente de la Unidad de Negocio o su delegado, el Jefe del Área de Talento Humano o su delegado y el Subgerente, Jefe o delegado del Área requirente.

**Competencia:** Conocimiento, Destreza, Habilidad u Otro factor como valores, aptitud, capacidades. **Conocimiento:** Conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información.

#### **4.9.1.2.2 Política de formación**

El proceso de formación para este plan estará a cargo del conferencista experto Francisco Quinde, mismo que ha desempeñado funciones de relacionador público en TC Televisión, Ciudad Celeste y Villa Club. Actualmente es gerente propietario de Gelico, empresa experta en gestión de liderazgo, comunicación y coaching.



Figura 28 - Empresa de Formación GELICO

Fuente: Gelico

#### 4.9.1.2.3 Definición de objetivos y funciones

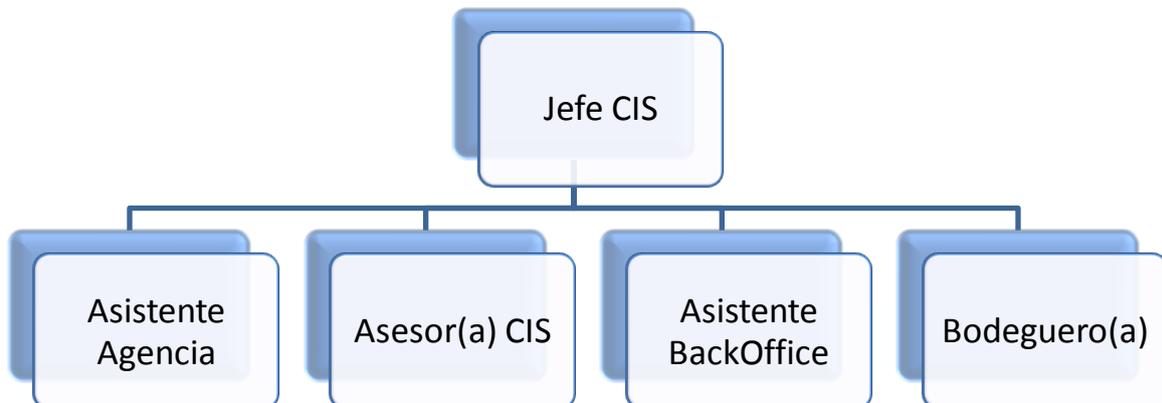


Figura 29 - Organigrama CIS CNT

Fuente: DEO CNT EP

A continuación se describe el levantamiento del puesto persona para los cargos pertenecientes a un CIS de la CNT:

Tabla 25 - Perfil puesto Asistente de Servicio al Cliente CIS

<b>PUESTO:</b>	<b>ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE CIS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Atender los requerimientos de venta y de servicio al cliente solicitados el segmento masivo conforme los modelos de relación con el cliente y normativa vigente
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender los requerimientos de venta de los productos y servicios que oferta la CNT EP para los clientes del segmento masivo, lo cual incluye: manejo del protocolo de venta, revisar el perfil del cliente, revisar la información crediticia y de morosidad y determinar el requerimiento del cliente.</li> <li>• Negociar las ventas con los clientes del segmento masivo, lo cual incluye: crear al cliente, registrar la dirección de instalación, verificar la factibilidad de instalación y seleccionar los productos requeridos por el cliente.</li> <li>• Configurar los parámetros de los productos seleccionados por los clientes del segmento masivo.</li> <li>• Cerrar la negociación de los pedidos de los clientes del segmento masivo, lo cual incluye: verificar la documentación para débito automático de ser el caso, configurar el perfil del cliente / acuerdo de facturación, registrar el canal de pago, confirmar el pedido con el cliente, recepcionar la conformidad del cliente y cerrar la orden en el sistema.</li> <li>• Atender los requerimientos de postventa de los productos y servicios que oferta la CNT EP para los clientes del segmento masivo, lo cual incluye: manejo del protocolo de atención de servicio al cliente, revisar el perfil del cliente, revisar la información crediticia y de morosidad y determinar el requerimiento del cliente.</li> <li>• Recepcionar peticiones de portabilidad y roaming de los clientes del segmento masivo y remitirlas para su atención al área de Portabilidad y Roaming Masivos de Contact Center.</li> <li>• Elaborar convenios de pago de cartera con los clientes del segmento masivo conforme la normativa correspondiente.</li> <li>• Realizar la retención de clientes del segmento masivo de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>• Gestionar las peticiones anuladas por el área técnica.</li> <li>• Gestionar la demanda insatisfecha por falta de infraestructura técnica.</li> <li>• Dar seguimiento al cierre de ciclo de las peticiones de venta y post venta de los clientes del segmento masivo.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	Experiencia relacionada en servicio al cliente o ventas.
<b>SUELDO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>\$635</b></li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente Interno y Externo</li> <li>• Negociación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Organización y Planificación</li> </ul>

Fuente: DEO CNT EP

#### 4.9.1.2.4 Política de evaluación y desempeño

Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas, para lo cual se determinan los siguientes parámetros de cumplimiento:

La evaluación del personal del CIS Orquideas deberá realizarse en forma anual tomando como base los factores cualitativos y cuantitativos:

Factores de Evaluación Cualitativos:

*Tabla 26- Factores de Evaluación Cualitativos*

<b>Descripción de factor</b>	<b>Peso de Calificación</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Actitud de servicio	40%	40	25	15
Predisposición al cambio	20%	20	15	10
Generación de nuevas ideas	10%	10	5	3
Participación activa	10%	10	5	3
Puntualidad y cumplimiento del horario	10%	10	5	3
Nivel de manejo de conflictos	10%	10	5	3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>32</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*

Factores de Evaluación Cuantitativos:

*Tabla 27 - Factores de Evaluación Cuantitativos:*

<b>Descripción de factores mínimos</b>	<b>Peso de Calificación</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Cumplimiento de metas líneas móviles (20 líneas al mes)	40%	40	25	15
Cumplimiento de atención mínimo de reclamos (15 reclamos).	20%	20	15	10
Número de clientes atendidos (mínimo 300 clientes al mes)	10%	10	5	3
Participación en campañas de ventas fuera del punto regular de atención (1 vez al mes)	10%	10	5	3
Cumplimiento de venta de equipos nuevos (25 equipos al mes)	10%	10	5	3
Nivel de manejo de conflictos	10%	10	5	3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>32</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*

Descripción de las puntuaciones:

1.- Los factores cualitativos y cuantitativos deberán promediarse sobre 100 puntos y se su sumatoria también debe dividirse entre 2 y dividirse para 100.

2.- Para seguir considerado como un empleado activo del CIS Orquídeas, se deberá alcanzar un mínimo de puntuación B, pero todo empleado que se encuentre en este nivel no podrá optar por la opción de promoción (véase la sección de planes de carrera).

3.- En el caso de obtener un nivel de puntuación A, el servidor o servidora mantendrá los beneficios remunerativos especiales (véase a sección de remuneraciones).

4.- En el caso de obtener un nivel de puntuación C, el servidor o servidora, estará sujeto al estado de permanencia condicional, teniendo un año más para recuperar su condición de empleado activo. En el caso de que al siguiente año, obtenga la misma calificación, se notificará a área de Talento Humano de la CNT, para la aplicación de la sanción de acuerdo a la Normativa y Reglamento de la CNT EP que se encuentre vigente.

#### **4.9.1.2.5 Política de comunicación**

Se propone como política de comunicación que todo comunicado debe realizarse a través del correo electrónico o en forma escrita a través de un oficio, no se considerará ningún tipo de comunicación realizada en forma verbal.

Adicionalmente se dispondrá que toda comunicación debe ser contestada en un plazo máximo a 48 horas, una vez que ha sido entregada. De incumplirse con esta disposición, se notificará a la Jefatura de la Zona, para que se tomen las acciones sancionatorias, según amerite el caso de la gravedad de la falta y del nivel de incidencia que tenga la falta de atención del caso.

#### **4.9.1.2.6 Política remuneraciones**

Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia:

Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

#### **4.9.1.2.7 Planes de carrera**

Si el empleado desea ascender, debe optar por participar un concurso de oposición y méritos.

#### **4.9.1.2.8 Motivación**

Para el caso de aplicación de compensaciones salariales y bonos, se rige en base a al mecanismo de “Remuneración variable”

Adicionalmente se aplicará un plan de incentivos en base a premios, de acuerdo a los indicadores de ventas individuales, para lo cual se solicitará el auspicio de las marcas:

- Huawei
- Samsung
- LG

A continuación se plantea el plan de incentivos para los empleados que más ventas realice:

Tabla 28 - Plan de incentivos

Nivel de ventas esperado según modelo celular en forma Trimestral	Cantidad Mínima Trimestral	Premio	Límite
Samsung S6	50	Gift Card USD \$100	Máximo 2 x cada empleado y hasta 3 empleados
Samsung S7	60	Gift Card USD \$150	Máximo 2 x cada empleado y hasta 3 empleados
Huawei P8	50	Gift Card USD \$100	Máximo 2 x cada empleado y hasta 3 empleados
Huawei Mate 8	60	Gift Card USD \$150	Máximo 2 x cada empleado y hasta 3 empleados
LG Curve	20	Gift Card USD \$250	Máximo 2 x cada empleado y hasta 3 empleados

Elaborado por: Milena Burgos



Figura 30 - Giftcard Empleados

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.9.1.2.9 Medios colectivos y disciplinarios

Sanciones disciplinarias contempladas en la Norma de Gestión del Talento Humano de la CNT EP. Para mayor detalle véase el anexo 4.

#### 4.9.1.2.10 Capacitar a los Asesores comerciales en la línea de negocio móvil

Como principal estratégica de incremento del nivel de satisfacción y lealtad, la capacitación del personal de CIS Orquídeas, contribuye a que dicho personal adquiera nuevas competencias de atención, servicio, resolución de conflictos, satisfacción y poder de negociación; de tal forma que puedan brindar una atención que sostenga con el talento humano al programa de satisfacción planteada .

En forma adicional se debe contratar la capacitación y talleres prácticos para la formación de las nuevas competencias necesarias para el personal del CIS (Centro de atención al cliente) Orquídeas que se enfoca bajo los siguientes elementos:

- Desarrollar las capacidades y competencias del personal de servicio al cliente capacitándolos con la finalidad que brinden una asesoría óptima y de calidad.
- Mejorar en base a talleres prácticos su capacidad de atención y resolución de conflictos para que los clientes puedan gozar de una mejor atención para este tipo de casos.

Los temas y las fechas a tratar serán:

*Tabla 29 - Temas Plan Capacitación*

Número de Participantes	Temas	Mes	Horas Efectivas de Capacitación
5	Introducción a la Servicio de Calidad y Calidez	Feb-17	8
5	Como construir una relación a largo Plazo con los Clientes	Mar-17	8
5	Los 10 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	Abr-17	8
5	Taller de trabajo construyendo relaciones con los clientes basadas en la satisfacción	May-17	8
5	Como comunicarse mejor en la era digital	Jun-17	8
5	Taller de mejoramiento del lenguaje corporal	Jul-17	8

Número de Participantes	Temas	Mes	Horas Efectivas de Capacitación
5	Utilitarios Informáticos nivel intermedio I	Ago-17	8
5	Utilitarios Informáticos nivel intermedio II	Sep-17	8
5	Utilitarios Informáticos nivel avanzado I	Oct-17	8
5	Utilitarios Informáticos nivel avanzado II	Nov-17	8
5	Diferencias entre Fidelización y Retención de Clientes	Dic-17	8
5	Manejo y Técnicas de Conflictos	Dic-17	8
			88

*Elaborado por: Milena Burgos*

#### 4.9.1.2.11 Calificadores de servicio

Uno de los ejes puntales de la estrategia de satisfacción al cliente es implementar mecanismos de medición y control de la atención al cliente, con la perspectiva no solamente de medir, sino más bien de mejorar, para esta finalidad se realiza la contratación del servicio de calificadores de servicio con equipos de hardware y cuya calificación se integre al software de CRM para el cálculo automatizado de los indicadores de calidad que deben ser monitoreados en forma mensual.



*Figura 31 - Calificadores de Atención y Servicio Brindado*

*Fuente: Grupodyd*

## 4.9.2 Afrontar las amenazas

### 4.9.2.1 Marketing experiencial

#### Mejoramiento de experiencia al cliente

Para mejorar la satisfacción al cliente, también es necesario adaptar un mejor entorno para brindarle una mejor experiencia basada en la adquisición de elementos físicos y equipamiento para brindar una atención con un ambiente de calidez y que el cliente sienta un cambio de notable que realce su consideración a nivel de importancia (que el cliente sienta que es importante para la CNT).

#### 4.9.2.1.1 Centro de experiencia

Otro de los aspectos de especial relevancia para brindar un mejor servicio al cliente es adaptar su entorno de visita y espera sobre la base de un punto que favorezca el clima experiencial y que además este pueda hacer uso de los equipos (en caso de que considere oportuno) de tal forma que se pueda lograr un enganche de compra en base a la prueba y experiencia.



*Figura 32 - Centro de experiencia propuesto*

*Fuente: Área de marketing CNT*

Cabe destacar que la CNT ya viene incorporando este centro de experiencia en más de 17 de sus CIS a nivel nacional, sin embargo para el caso del CIS Orquídeas hasta el momento no ha sido considerado para su implementación, pero que con esta propuesta que proviene de un riguroso estudio, se evidencia su necesidad.



*Figura 33 - Centro de experiencia CIS Guápulo – Quito*

*Fuente: CNT*

**Internet gratuito.-** se dotará de internet gratuito en forma temporal (30 minutos) para los clientes que acudan al CIS, para que puedan navegar al internet. Para que los clientes puedan hacer uso de este beneficio requerirán ingresar una cuenta de correo o una cuenta de redes sociales: Facebook o Twitter.



*Figura 34 - Internet Gratuito CNT Orquídeas*

*Fuente: Google Académico*

**Dispensadores de agua y cafetera.-** los dispensadores de agua servirán para que los clientes puedan hacer uso de los mismos durante el tiempo de espera en el punto de atención al cliente.



*Figura 35 - Elementos de mejorar ambiente de espera*

*Fuente: Amazon*

#### **4.9.2.2 Gestión de medición (Feedback)**

Para la medición de la gestión del programa de satisfacción se debe efectuar la adquisición de un software de tipo CRM (Customer Relationship Management), mismo que permite obtener los indicadores de rendimiento de la gestión de satisfacción de clientes. Esta es una de las herramientas claves hacia el logro efectivo del cumplimiento de los objetivos para el despliegue de esta estrategia.

#### **4.9.3 Mantener fortalezas**

##### **4.9.3.1 Estrategia comunicacional**

El énfasis del programa de satisfacción en mejorar la atención y lograr retener a clientes del segmento prepago posicionando el chip prepago en la mente de los consumidores, para lo cual es necesario aprovechar el nuevo nombre, que puede ser recordado fácilmente. A continuación se presenta la imagen del nuevo producto denominado “Chip +”:



*Figura 36 - Chip Prepago plus*

*Fuente: CNT*

**Slogan: “El prepago que puede más”**

El signo más “+” representa la amplitud de beneficios comerciales.

Dado que el servicio de telefonía móvil es del tipo de consumo masivo, se debe enfatizar la comunicación para el caso del CIS Orquídeas.

**4.9.4 Explotar las oportunidades**

**4.9.4.1 Migración de clientes hacia la modalidad postpago.**

Esta estrategia se debe aplicar para los clientes actuales del segmento prepago que ya efectúen en forma regular (durante el lapso de 6 meses) un monto de consumo en recargas por más de \$15 dólares, luego de la cual el sistema CRM generará en forma automatizada un listado que contenga los datos de estos clientes, para que puedan ser contactados por una de las asesoras del área de BackOffice.

**4.9.4.2 Portabilidad.**

Como parte esencial hacia el aumento de la cuota de participación en el mercado de la CNT, se plantea el uso de esta estrategia de portabilidad, la cual debe aplicarse para los clientes a ser considerados como potenciales que se encuentren actualmente bajo la modalidad prepago y que pertenezcan a otra operadora de servicio:

Producto disponible para clientes que deseen aplicar portabilidad numérica en CNT.  
Precio del chip para portabilidad numérica: \$0,00.



*Figura 37 - Promoción portabilidad*

*Fuente: CNT EP*



*Figura 38 - Incentivos clientes que apliquen portabilidad*

*Fuente: Guía Comercial CNT*

## 4.10 Análisis financiero

### 4.10.1 Datos históricos de ventas

Tabla 30 - Datos históricos de ventas

Producto o servicio	Cant. Anual Vendida	Precio Prom.	Subtotal
Chips 2015	564	\$ 3,46	\$ 1.951,44
Celulares gama baja	468	\$ 158,89	\$ 74.360,52
Celulares gama media	564	\$ 298,46	\$ 168.331,44
Celulares gama alta	696	\$ 787,44	\$ 548.058,24
<b>Consumos de servicios</b>	<b>Cant. Clientes</b>	<b>Precio Prom.</b>	<b>Subtotal</b>
Consumo servicio prepago	35000	\$ 9,50	\$ 332.500,00
Consumo servicio postpago	7000	\$ 23,40	\$ 163.800,00
<b>Cantidad total clientes</b>	<b>44292</b>	<b>Total Ventas 2015</b>	<b>\$ 1.289.001,64</b>

Elaborado por: Milena Burgos

### 4.10.2 Pronóstico de ventas

Tabla 31 - Pronóstico de Ventas

Volumen de Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Venta de Chips	592	622	653	686	720
Venta de Celulares gama baja	491	516	542	569	597
Venta de Celulares gama media	592	622	653	686	720
Venta de Celulares gama alta	731	767	806	846	888
Consumo de servicio prepago	29750	24238	18449	12372	7619
Consumo de servicio postpago	15750	23538	31714	40300	49315
<b>Precio Promedio</b>					
Venta de Chips	\$ 4,56	4,68	4,80	4,93	5,05
Venta de Celulares gama baja	\$ 158,89	163,02	167,26	171,61	176,07
Venta de Celulares gama media	\$ 298,46	306,22	314,18	322,35	330,73
Venta de Celulares gama alta	\$ 787,44	807,91	828,92	850,47	872,58
Consumo de servicio prepago	\$ 9,50	9,75	10,00	10,26	10,53
Consumo de servicio postpago	\$ 23,40	24,01	24,63	25,27	25,93
<b>Ingreso</b>					
Venta de Chips	\$ 2.700,43	\$ 2.909,18	\$ 3.134,05	\$ 3.376,32	\$ 3.637,31
Venta de Celulares gama baja	\$ 78.078,55	\$ 84.114,02	\$ 90.616,03	\$ 97.620,65	\$ 105.166,73
Venta de Celulares gama media	\$ 176.748,01	\$ 190.410,63	\$ 205.129,38	\$ 220.985,88	\$ 238.068,08
Venta de Celulares gama alta	\$ 575.461,15	\$ 619.944,30	\$ 667.865,99	\$ 719.492,03	\$ 775.108,77
Consumo de servicio prepago	\$ 282.625,00	\$ 236.242,91	\$ 184.501,54	\$ 126.940,47	\$ 80.202,48
Consumo de servicio postpago	\$ 368.550,00	\$ 565.097,72	\$ 781.208,10	\$ 1.018.506,95	\$ 1.278.748,70
<b>Total</b>	<b>\$ 1.484.163,14</b>	<b>\$ 1.698.718,75</b>	<b>\$ 1.932.455,09</b>	<b>\$ 2.186.922,30</b>	<b>\$ 2.480.932,06</b>

Elaborado por: Milena Burgos

### 4.10.3 Proyección de ventas

Años	↓	2017	↓	2018	↓	2019	↓	2020	↓	2021
Valor	↗	\$1.484.163,14	↗	\$1.698.718,75	↗	\$1.932.455,09	↗	\$2.186.922,30	↗	\$2.480.932,06
Costo de Ventas 48%	↘	\$712.398,31	↘	\$815.385,00	↗	\$927.578,44	↗	\$1.049.722,70	↗	\$1.190.847,39
Utilidad bruta	↘	\$771.764,83	↗	\$883.333,75	↗	\$1.004.876,65	↗	\$1.137.199,60	↗	\$1.290.084,67

Elaborado por: Milena Burgos

Tabla 32 - Proyección de Ventas con Tasa Retención

PROYECCIÓN DE VENTAS CON TASA DE RETENCIÓN					
	2017	2018	2019	2020	2021
Valor Anual	\$ 1.484.163,14	\$ 1.698.718,75	\$ 1.932.455,09	\$ 2.186.922,30	\$ 2.480.932,06
Crecimiento Acumulado Anual	\$ 195.161,50	\$ 214.555,61	\$ 233.736,33	\$ 254.467,21	\$ 294.009,76

Elaborado por: Milena Burgos

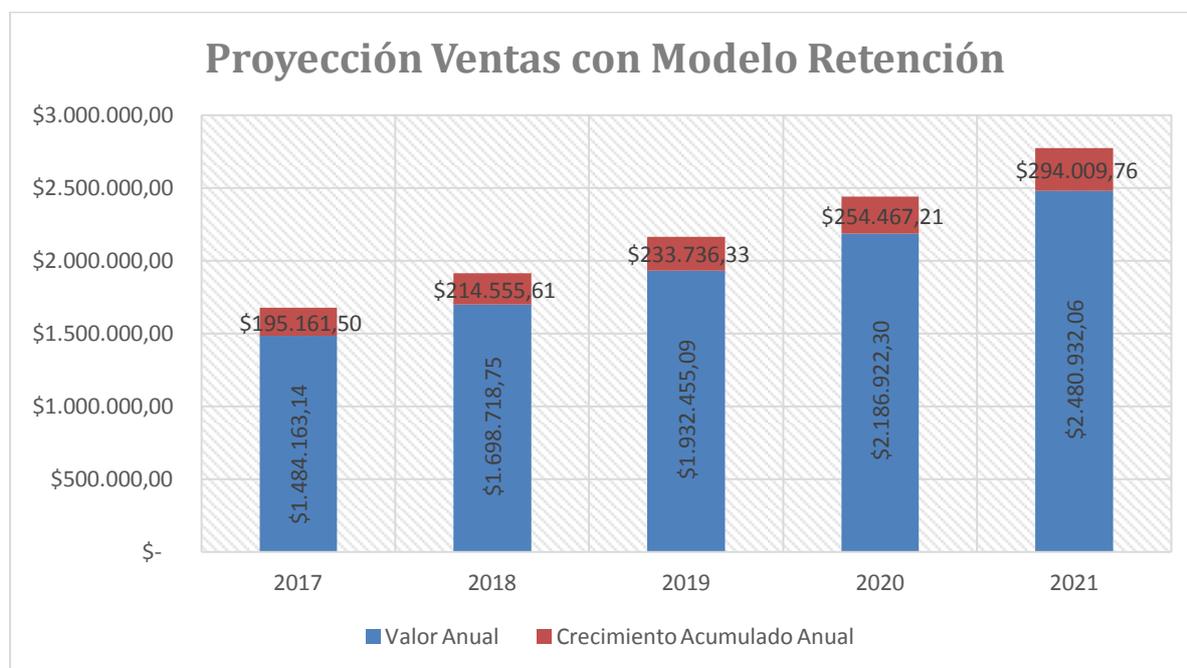


Figura 39 - Proyección de Ventas con Modelo Retención

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.4 Gastos operacionales

Tabla 33 - Gastos operacionales

<b>Gastos Operacionales</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
1	Gastos de Construcción de Centro de Experiencia	\$87.000,00	\$87.000,00
12	Gastos Publicitarios	\$120,00	\$1.440,00
12	Gastos Marketing en Línea	\$150,00	\$1.800,00
12	Gastos de Inversión en Capacitación	\$200,00	\$2.400,00
12	Tercerización Servicio de Seguridad	\$627,58	\$7.531,00
12	Tercerización Soporte equipo GOIA (Gestión Feedback)	\$448,35	\$5.380,30
<b>Total</b>			<b>\$105.551,30</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.5 Plan de capacitaciones

Tabla 34 - Plan de Capacitaciones

<b>Número de Participantes</b>	<b>Temas</b>	<b>Mes</b>	<b>Horas Efectivas de Capacitación</b>	<b>Costo x Hora</b>	<b>Subtotal</b>
5	Introducción a la Servicio de Calidad y Calidez	Ene-17	8	25	\$ 200,00
5	Como construir una relación a largo Plazo con los Clientes	Feb-17	8	25	\$ 200,00
5	Los 10 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	Mar-17	8	25	\$ 200,00
5	Taller de trabajo construyendo relaciones con los clientes basadas en la satisfacción	Abr-17	8	25	\$ 200,00
5	Como comunicarse mejor en la era digital	May-17	8	25	\$ 200,00
5	Taller de mejoramiento del lenguaje corporal	Jun-17	8	25	\$ 200,00
5	Utilitarios Informáticos nivel intermedio I	Jul-17	8	25	\$ 200,00
5	Utilitarios Informáticos nivel intermedio II	Ago-17	8	25	\$ 200,00
5	Utilitarios Informáticos nivel avanzado I	Sept-17	8	25	\$ 200,00
5	Utilitarios Informáticos nivel avanzado II	Oct-17	8	25	\$ 200,00
5	Diferencias entre Fidelización y Retención de Clientes	Nov-17	8	25	\$ 200,00
5	Manejo y Técnicas de Conflictos	Dic-17	8	25	\$ 200,00
			<b>88</b>		<b>\$ 2.400,00</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.6 Gastos administrativos

Tabla 35- Gastos Administrativos

<b>Gastos Administrativos</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
12	Gastos Comunes Oficina	\$90,00	\$1.080,00
12	Consumo Agua Potable	\$150,00	\$1.800,00
12	Consumo de Luz	\$125,00	\$1.500,00
12	Consumo botellones de agua	\$400,00	\$4.800,00
12	Consumo café, azúcar, te en bolsa	\$360,00	\$4.320,00
12	Materiales para mejoras publicitarias internas	\$150,00	\$1.800,00
12	Insumos y Materiales Limpieza	\$500,00	\$6.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$21.300,00</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### Incentivos salariales

Tabla 36 - Incentivos Salariales

<b>Alzas Salariales</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
12	Jefe de CIS	\$2.150,00	\$1.290,00
12	Asesor BackOffice	\$635,00	\$381,00
12	Asesor FrontOffice	\$635,00	\$381,00
12	Bodeguero	\$700,00	\$420,00
12	Cajero	\$550,00	\$330,00
		<b>Total</b>	<b>\$2.802,00</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.7 Premios de ventas

Tabla 37 - Premios de Ventas

<b>Premios Ventas</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
12	Año 2017	\$1.202,50	\$200.416,82
12	Año 2018	\$1.347,59	\$224.597,69
12	Año 2019	\$1.575,46	\$262.576,73
12	Año 2020	\$1.843,20	\$307.200,66
12	Año 2021	\$2.157,90	\$359.650,40
		<b>Total</b>	<b>\$8.126,65</b>
			<b>\$1.354.442,30</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.8 Inversión en activos

Tabla 38 - Inversión en activos

<b>Gastos en Activos</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
2	Pantallas LED	\$2.250,00	\$4.500,00
1	Equipo GOIA (Gestión turnos)	\$2.500,00	\$2.500,00
4	Calificadores de servicio	\$150,00	\$600,00
2	Access Point WiFi CISCO (Internet Inalámbrico)	\$280,00	\$560,00
2	Teléfonos IP CISCO	\$1.800,00	\$3.600,00
5	Cafeteras	\$120,00	\$600,00
3	Dispensadores de agua	\$480,00	\$1.440,00
		<b>Total</b>	<b>\$13.800,00</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.10.8.1 Depreciación de activos

Tabla 39 - Depreciación de activos

<b>Depreciación</b>			
<b>Cant. Mes</b>	<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Valor Anual</b>
2	Pantallas LED	33%	\$1.485,00
1	Equipo GOIA (Gestión turnos)	33%	\$825,00
2	Calificadores de servicio	10%	\$60,00
2	Access Point Wi-Fi CISCO (Internet Inalámbrico)	10%	\$56,00
2	Teléfonos IP CISCO	10%	\$360,00
2	Cafeteras	33%	\$198,00
2	Dispensadores de agua	10%	\$144,00
		<b>Total</b>	<b>\$3.128,00</b>

Elaborado por: Milena Burgos

## 4.10.9 Flujo de caja

Tabla 40 - Flujo de Caja

Descripción	0	1	2	3	4	5
<b>Valor Beneficio Proyectado</b>	\$ 195.161,50	\$ 214.555,61	\$ 233.736,33	\$ 254.467,21	\$ 294.009,76	
<b>Costos Operacionales</b>						
<b>Costos Directos</b>						
<b>Costos Fijos</b>						
Gastos de Construcción de Centro de Experiencia	\$ 87.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Gastos Marketing en Línea	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gastos de Inversión en Capacitación	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Licencia de Software CRM	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 110.640,00</b>	<b>\$ 23.640,00</b>	<b>\$ 23.640,00</b>	<b>\$ 23.640,00</b>	<b>\$ 23.640,00</b>	<b>\$ 23.640,00</b>
<b>Costos Variables</b>						
Tercerización Servicio de Seguridad	\$ 7.531,00	\$ 7.655,26	\$ 7.781,57	\$ 7.909,97	\$ 8.040,48	\$ 8.040,48
Tercerización Soporte equipo GOIA (Gestión feedback)	\$ 5.380,30	\$ 5.469,07	\$ 5.559,31	\$ 5.651,04	\$ 5.744,29	\$ 5.744,29
Total Costos Fijos						
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$ 12.911,30</b>	<b>\$ 13.124,34</b>	<b>\$ 13.340,89</b>	<b>\$ 13.561,01</b>	<b>\$ 13.784,77</b>	<b>\$ 13.784,77</b>
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>\$ 123.551,30</b>	<b>\$ 36.764,34</b>	<b>\$ 36.980,89</b>	<b>\$ 37.201,01</b>	<b>\$ 37.424,77</b>	<b>\$ 37.424,77</b>
<b>Costos Alzas Salariales</b>						
Jefe de CIS	\$ 1.290,00	\$ 1.311,29	\$ 1.332,92	\$ 1.354,91	\$ 1.377,27	\$ 1.377,27
Asesor BackOffice	\$ 381,00	\$ 387,29	\$ 393,68	\$ 400,17	\$ 406,78	\$ 406,78
Asesor FrontOffice	\$ 381,00	\$ 387,29	\$ 393,68	\$ 400,17	\$ 406,78	\$ 406,78
Bodeguero	\$ 420,00	\$ 426,93	\$ 433,97	\$ 441,13	\$ 448,41	\$ 448,41
Cajero	\$ 330,00	\$ 335,45	\$ 340,98	\$ 346,61	\$ 352,33	\$ 352,33
Costos Comisión Ventas	\$ 1.170,97	\$ 1.287,33	\$ 1.402,42	\$ 1.526,80	\$ 1.764,06	\$ 1.764,06
<b>Total Costos Alzas Salariales</b>	<b>\$ 3.972,97</b>	<b>\$ 4.135,57</b>	<b>\$ 4.297,65</b>	<b>\$ 4.469,80</b>	<b>\$ 4.755,62</b>	<b>\$ 4.755,62</b>
<b>Costos Administrativos</b>						
Gastos Comunes Oficina	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Consumo Agua Potable	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Consumo de Luz	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Consumo botellones de agua	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Consumo café, azúcar, te en bolsa	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00
Materiales para mejoras publicitarias internas	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Insumos y Materiales Limpieza	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	<b>\$ 21.300,00</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 46.337,23</b>	<b>\$ 152.355,71</b>	<b>\$ 171.157,80</b>	<b>\$ 191.496,40</b>	<b>\$ 230.529,37</b>	<b>\$ 230.529,37</b>
Depreciación	\$ (3.128,00)	\$ (3.128,00)	\$ (3.128,00)	\$ (620,00)	\$ (620,00)	\$ (620,00)
Amortización Inversión Sectores Estratégicos	\$ (13.498,76)	\$ (13.498,76)	\$ (13.498,76)	\$ (13.498,76)	\$ (13.498,76)	\$ (13.498,76)
Utilidad Neta	\$ 29.710,47	\$ 135.728,94	\$ 154.531,04	\$ 177.377,63	\$ 216.410,61	\$ 216.410,61
Inversión	\$ 167.600,00					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$(167.600,00)</b>	<b>\$ (141.017,53)</b>	<b>\$ 135.728,94</b>	<b>\$ 154.531,04</b>	<b>\$ 177.377,63</b>	<b>\$ 216.410,61</b>

Elaborado por: Milena Burgos

#### 4.11. Impacto/Producto/Beneficio Obtenido

Rendimiento Sobre la Inversión / RSI

*Tabla 41 - Rendimiento Sobre la Inversión*

CÁLCULO ANUAL ROI AÑOS PROYECTADOS DE MODELO DE RETENCIÓN						
	2016	2017	2018	2019	2020	Total
<b>INVERSIÓN</b>	\$ 162.624,27	\$ 184.594,90	\$ 207.043,14	\$ 229.986,15	\$ 253.544,98	\$ 1.037.793,44
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>	\$ 195.161,50	\$ 214.555,61	\$ 233.736,33	\$ 254.467,21	\$ 294.009,76	\$ 1.191.930,42
<b>ROI</b>	<b>1,20</b>	<b>1,16</b>	<b>1,13</b>	<b>1,11</b>	<b>1,16</b>	<b>1,15</b>

*Elaborado por: Milena Burgos*

Tasa Interna de Retorno TIR y Valor Actual Neto VAN

*Tabla 42 - TIR y VAN*

<b>INFLACIÓN</b>	<b>1,65%</b>
<b>TASA ACCIONISTA</b>	<b>12%</b>
<b>RIESGO PAIS</b>	<b>4%</b>
<b>TMAR</b>	<b>18%</b>
<b>TIR</b>	<b>29%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$94.085,12</b>

*Elaborado por: La Milena Burgos*

## Conclusiones

- Se concluye que a nivel investigativo se cumplió a cabalidad con los lineamientos trazados, se comprueba que la hipótesis inicialmente planteada evidencia la necesidad de incrementar el nivel de calidad de atención para mejorar el nivel de satisfacción con los clientes; también se afirma que el modelo de retención contribuye al objetivo planteado en la investigación y que beneficia al fortalecimiento de la relación empresa-cliente en la agencia CNT Agencia Orquídeas.
- El aporte más sobresaliente acerca del modelo de retención es el fortalecimiento del talento humano del CIS Orquídeas que será el principal instrumento que sostiene al resto de las actividades de la estrategia de retención, puesto que a partir de que los empleados se encuentren bien formados y equipados, entonces se sentirán más satisfechos en su cosmovisión para poder brindar un servicio al cliente con calidad y calidez.
- Se destaca en el aspecto teórico la importancia de la retención de clientes hacia la sostenibilidad económica de todo tipo de empresa, puesto que según el análisis sintético el costo de conseguir un nuevo cliente es aproximadamente más alto que el de mantener los clientes actuales.
- El modelo estratégico de satisfacción al cliente se basa en mejorar la relación entre los clientes del CIS Orquídeas, sin embargo la estrategia de retención planteada es uno de sus pilares de base, puesto que a través de esta se logrará trasladar 25.000 clientes pertenecientes al segmento prepago, hacia el segmento postpago con la finalidad de mantenerlos a un plazo no menor a los cinco años y que estos puedan seguir aportando al crecimiento económico de la CNT.
- En relación al punto anteriormente expuesto, queda abierto el horizonte de la investigación siguiendo la misma dirección, se plantea como un siguiente punto estudiar y modelar un compendio de acciones efectivas que sirvan para complementar el modelo de fidelización para complementar y lograr no solamente una tasa más alta de retención, sino de calidad de atención a los clientes de CNT Agencia Orquídeas. De igual manera esta investigación puede ser utilizada para el resto de las agencias de atención al cliente de la CNT, misma que puede utilizarlo como plataforma de base.

- Entre los principales barreras investigativas que se presentaron, se tuvo que tocar muchas puertas para obtener información que se considera como confidencial, en ocasión de que la CNT es una empresa de carácter público y además a nivel de la organización y desarrollo del talento humano también existen limitaciones hacia la creación de políticas y acciones de motivación para los empleados, puesto que existe un cuerpo legal que ya pone techos a los ingresos, remuneraciones y premios que reciben los y las servidoras públicas.
- Respecto a la implementación del sistema CRM se concluye que es el principal medio para registrar, calcular y controlar los niveles de satisfacción y tasa de retención de los clientes en forma automatizada, contando con su principal bondad de obtener la información en tiempo real.
- Se concluye que el plan de capacitación es uno de los factores a ser considerados como claves de éxito para aumentar la gestión de competencias del grupo de empleados del CIS Orquídeas, siguiendo la premisa de que el capital humano es quien genera capital financiero y es el instrumento más valioso para la CNT.
- Se concluye que para mantener en forma óptima el centro de experiencia, se requiere mantener y reemplazar los equipos conforme se realice la salida al mercado para que cuando se realice el proceso de pruebas se mantenga como una alternativa de constante innovación.

## Recomendaciones

- Se recomienda que a futuro se diseñe un programa de fidelización ampliando también el marco de acción hacia otros segmentos de la empresa como son: servicios telefonía fija, internet y televisión por cable, dado que la CNT tiene un pool de servicios de telecomunicaciones que son muy amplios en base al mercado en el que opera y es necesario mecanizar constantemente los aspectos de mejoras que sirvan para lograr fidelizar integralmente a sus clientes.
- Se sugiere que para mejorar la metodología de trabajo se cuente con el compromiso de la autoridades de los mandos altos de la empresa y además de la parte operativa para realizar proyecciones basadas en la planificación y crecimiento que se alineen en el mismo campo estratégico y que vayan de la mano con la mejor tecnología y servicios de telecomunicaciones para agregar un mayor valor a los productos de la empresa.
- Se recomienda hacer énfasis en el monitoreo y control de los indicadores del servicio que se podrán obtener a través del sistema de medición, para el logro de las metas y el mejoramiento continuo este aspecto se considera fundamental para enfocar las acciones más adecuadas y que en caso de que no sean controladas puedan hacer que el modelo estratégico colisione.
- También es de vital importancia integrar la participación de la empresa privada para la mecanización efectiva de los incentivos a entregarse tanto a los clientes, así como también para los y las asesoras de servicio del CIS Orquídeas, de ser posible estos compromisos deberán ser formalizados por escrito para elevar del nivel de compromiso de las empresas participantes.
- Dado que la estrategia de retención se proyecta hacia 5 años plazo, es necesario tomar en consideración que el alto nivel de innovación y actualización tecnológica, puede hacer que los costos y gastos proyectados varíen significativamente, por lo cual ante cambios disruptivos se deberá recalcular el modelo para mantener la operación del modelo en forma óptima.

- Se recomienda que previo a la implementación del sistema CRM, se integre a la unidad de gestión de cambios de la CNT para generar con la debida antelación, la contratación y/o desarrollo propio de los servicios de implementación, para que estos sean canalizados y gestionados en forma oportuna y cumpliendo todos los parámetros contemplados en la Ley de Contratación Pública.
- Se recomienda a la CNT que para la implantación efectiva de la estrategia de satisfacción se enfatizen las labores de marketing interno focalizadas al ejercicio de las funciones de los asesores de servicio, siguiendo como norte mejoramiento de los niveles de aceptación del servicio por parte de los clientes y no como un instrumento netamente sancionador en los casos de incumplimiento por parte de los empleados de CNT.
- También es importante canalizar las acciones necesarias para lograr acuerdos con los proveedores y fabricantes de los equipos móviles para lograr mantener un stock de equipos de gama alta en tecnología y calidad para mantenerse a la vanguardia de las operadoras con las que se compite y además para mantener actualizado el centro de experiencia propuesto dentro del CIS Orquídeas.

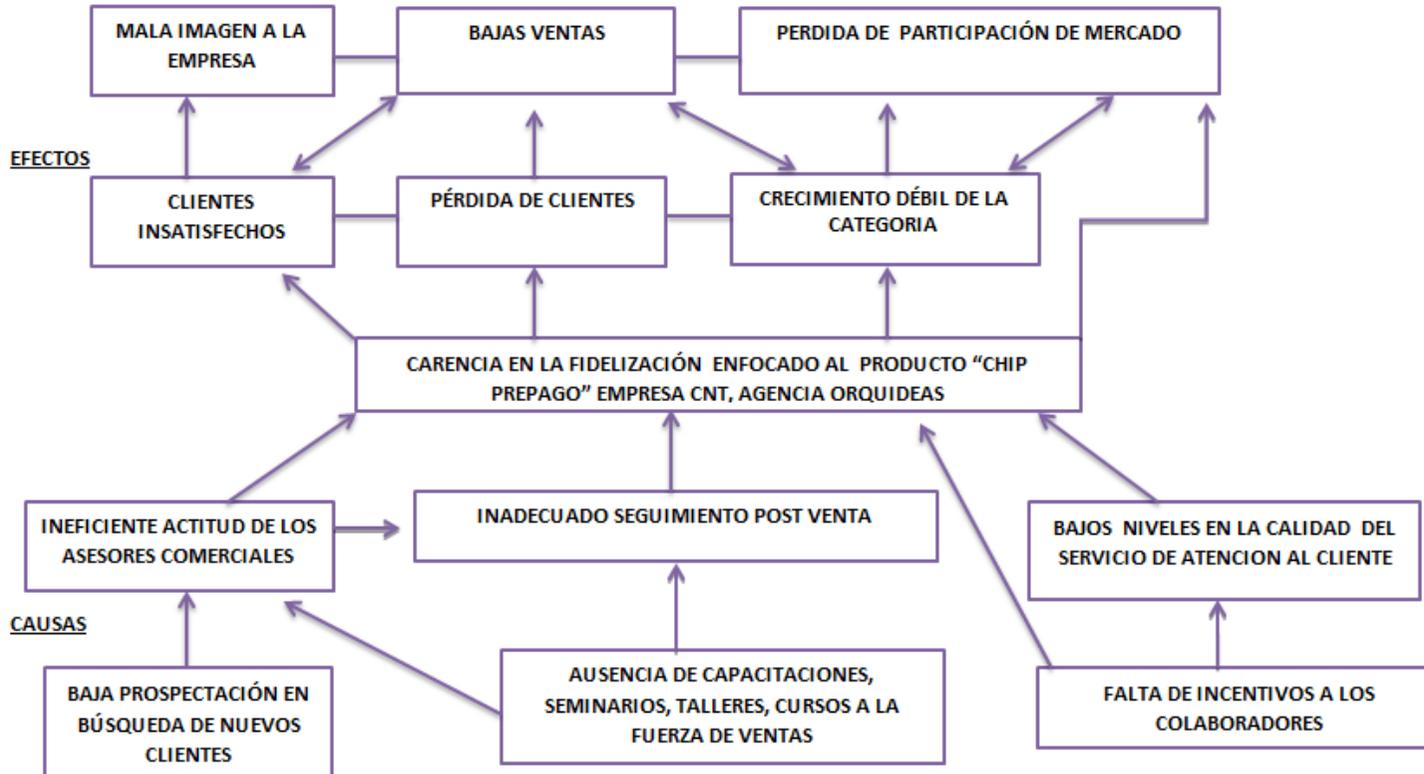
## Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. España: ISEC Editorial Segunda Edición .
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Esic Editorial.
- American Marketing Association. (2011). Obtenido de <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>
- Barlow, J., & Moller, C. (2014). *Una queja es un regalo: Como utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua*. Grupo Planeta.
- De casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (08 de 2012). *Fundación Universitarias-Educación superior*. Obtenido de La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa: [https://rppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1\\_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf](https://rppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf)
- Escudero Serrano, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente* . Madrid-España: Ediciones Paraninfo S.A. .
- Eslava, J. d. (2012). *Pricing : nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC.
- Galarza, D., & Villacis, E. (2014). *Repositorio Digital UPS*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/>: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7444/1/UPS-QT06205.pdf>
- García , E. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas* . España : Ediciones Paraninfo .
- Giler, A. (2016). *Universidad Internacional del Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas*. Obtenido de Plan de Marketing para fidelizar y retener a los clientes del área de postventa de los talleres Toyocosta Casabaca: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1145/1/T-UIDE-1067.pdf>
- Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2011). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw- Hill Interamericana Cuarta Edición.

- Kirberg, A. S. (2016). *Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación Decimocuarta edición .
- Kotler, P., Armstrong, G., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2011). *Introducción al Marketing*. España: Pearson Edición S.A.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2013). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall Iberia.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Estados Unidos : South-Western.
- Lerma Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. México: CENGAGE Learning Cuarta edición.
- Martín, J. S. (2014). *La fidelización Diferénciate Cuida a tus clientes*. UOC.
- Moral, M., & Fernández, T. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial . *Revista Entelequita*, 237.
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN primera edición.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México : MacGraw-Hill Interamericana Decimocuarta Edición.
- Vértice. (2010). *Publicaciones Vértice S.L. Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8492647590>
- Viciano Pérez, A. (2011). *Técnicas de Venta*. Málaga: Ic Editorial Primera Edición.
- Villar Olarzabal, J. A. (2011). *Estados de comunicación: Una aproximación a la posible comunicología*. España: Cultiva comunicación SL Primera Edición.

## Anexo 1.- Arbol de Problema - Causas y Efectos

Árbol de Problemas. Causas y Efectos



Anexo 1- Árbol de problemas

## Anexo 2.- Modelo de cuestionario para La Encuesta



### *Anexo 2- Modelo de encuesta*

Encuesta dirigida a los clientes de CNT Agencia Orquídeas.

El objetivo de esta encuesta es investigar la calidad del servicio que está ofreciendo CNT Agencia Orquídeas y así implementar estrategias de fidelización para el Mejoramiento del servicio enfocado al producto “Chip Prepago”

#### ***Instructivo:***

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X el código de la respuesta que considere más adecuada.

Gracias por su amable colaboración.

#### **1.- Género**

- Masculino
  
- Femenino

## 2.- Edad

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18 a 25 | <input type="checkbox"/> 42 – 50        |
| <input type="checkbox"/> 26 a 33 | <input type="checkbox"/> 51 en adelante |
| <input type="checkbox"/> 34 – 41 |   |

## 3.- Lugar de Residencia en Guayaquil

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Las Orquídeas | <input type="checkbox"/> Mucho Lote |
| <input type="checkbox"/> Los Vergeles  |                                     |
| <input type="checkbox"/> Villa España  | <input type="checkbox"/> Otro       |

## 4.- ¿Cuáles son sus ingresos?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos del básico \$366 | <input type="checkbox"/> Entre \$500 y \$800 |
| <input type="checkbox"/> \$366 a \$500          | <input type="checkbox"/> Pasado los \$800    |

## 5.- ¿Hace cuánto es Ud. cliente de CNT Agencia Orquídeas “Chip prepago”?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año   | <input type="checkbox"/> Entre 3 a 4 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> Más de 4 años    |

## 6.- ¿Le parecen adecuados los horarios de atención al público en CNT Agencia Orquídeas, estos son de lunes a viernes de 8:00 a 16:30?

- Si
- No

**7.-¿ Que horario se acomodaría mejor para Ud. Para poder ser contactado por uno de los asesores de la CNT Agencia Orquídeas para recibir ofertas?**

- 8:30 a 17:30
- 9:00 a 18:00
- Días Sábados

**8.- ¿Cómo considera en términos generales la calidad del servicio que le brinda el personal CNT Agencia Orquídeas?**

- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

**9. ¿El ejecutivo de CNT Agencia Orquídeas ha demostrado tener los conocimientos necesarios para responder sus inquietudes?**

- Nunca
- Casi siempre
- A veces
- Siempre

**10. ¿Considera Ud. adecuadas las instalaciones de CNT Agencia Orquídeas?**

- Deficiente

- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

**11. ¿Considera Ud. que es un cliente importante para CNT Agencia Orquídeas?**

- Si
- No

**12. ¿Conoce Ud. sobre las ventajas de ser cliente chip prepago?**

- Si
- No

**13.- ¿Con qué frecuencia ingresa Ud. recarga a su línea prepago?**

- Una vez al mes
- Semanalmente
- Cada quince días
- De 2 a 4 veces al mes

**14.-¿Recomendaría Ud. a CNT Agencia Orquídeas el servicio prepago?**

- Si
- No

**15. ¿Con qué nivel de importancia calificaría Ud. un beneficio gratuito adicional e independiente del servicio solicitado que requiera en CNT Agencia Orquídeas?**

- Alto
- Medio
- Bajo

**16.- ¿Seleccione con una "x" el motivo principal por el cual Ud. decidiría cambiarse de operadora ?**

- Mala atención al cliente
- Por el precio
- Mejores promociones en la competencia

**Anexo 1.- Diagrama de Gantt. Recolección de Datos.**

**DIAGRAMA DE GANTT**

N°	Actividades	Octubre																							
		M1	M2	J3	V4	S5	6	L7	M8	M9	J10	V11	S12	13	L14	M15	M16	J17	V18	S19	D20	L21	M22	M23	
1	Recolección de datos de CNT Agencia Orquídeas	■					■							■								■			
2	Revisión de la bibliografía		■				■							■								■			
3	Elaboración del cuestionario para la encuesta		■	■	■		■							■								■			
4	Correcciones del cuestionario para la encuesta				■		■							■								■			
5	Selección de personal para las encuestas						■							■								■			
6	Capacitación del personal de encuestas						■		■					■								■			
7	Encuestas						■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■			
8	Tabulación y análisis de los datos						■							■					■	■		■			
9	Presentación de los resultados						■							■							■		■	■	
							■							■							■				

*Anexo3- Diagrama de Gantt*

## **Anexo 4.- Medios colectivos y disciplinarios**

### *Anexo 4- Medios colectivos y disciplinarios*

Sanciones disciplinarias contempladas en la Norma de Gestión del Talento Humano de la CNT EP.

**Art. 142. FALTAS LEVES.** Para efecto de aplicar el régimen disciplinario de la empresa, constituyen faltas leves la inobservancia de las obligaciones constantes en la LOEP, Código de Trabajo y el presente Reglamento, así como las siguientes: 1. Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, dentro de la jornada normal y sitio de trabajo. 2. Recibir visitas personales en las áreas de atención al cliente. 47 3. No justificar dentro del término de tres días la inasistencia a la jornada, horario y turno de trabajo, siempre que no sea superior a tres días. 4. Hacer críticas dañinas o juicios de valor injustificados sobre asuntos administrativos de la CNT EP. 5. Realizar reclamos sin utilizar los medios y los canales apropiados. 6. No observar las normas de respeto a compañeros, superiores, clientes y usuarios. 7. No concurrir al llamado de un jefe o superior por asuntos inherentes a sus funciones. 8. Permanecer en un área de trabajo diferente de la suya o permitir la presencia de una persona ajena a la misma sin justificación. 9. No informar a quien corresponda sobre el cumplimiento de una tarea o de una disposición recibida. 10. No proporcionar en forma oportuna y dentro de los plazos establecidos la información requerida dentro de un proceso administrativo. 11. Manchar o ensuciar las instalaciones o bienes de la CNT EP. 12. Utilizar cocinas, cafeteras u otros artefactos eléctricos, en las áreas restringidas, a no ser que sean provistos por la CNT EP, la cual señalará lugares y normas de seguridad y uso. Generar contaminación auditiva que afecte a las personas que comparten un área de trabajo. 13. Concurrir al trabajo en forma inapropiada, en condiciones deficientes de aseo o de cuidado personal, haciendo uso indebido de los uniformes o ropa de trabajo o sin ellos; o, descuidando el decoro y la sobriedad en su presentación personal. 14. Dejar sin las debidas seguridades las oficinas, escritorios, computadores y archivadores; no apagar los equipos; y, dejar sobre los escritorios oficios, documentos o carpetas que puedan perderse o desaparecer después de concluida la jornada laboral. 15. Preparar, mantener o ingerir alimentos cocidos en cualquier área de la CNT EP, fuera de los sitios específicos que se destine para el efecto.

**Art. 143. FALTAS GRAVES.** Para efecto de aplicar el régimen disciplinario de la empresa, constituyen faltas graves el cometimiento de cualquiera de las prohibiciones, siempre y cuando la gravedad de la misma no sea considerada causal de visto bueno o remoción, constantes en la LOEP, Código de Trabajo y el presente Reglamento, así como las siguientes:

1. Brindar un trato descomedido o descortés, el maltrato verbal o físico y el abuso de poder para con los usuarios, clientes, compañeros, subordinados o superiores.
2. Utilizar el nombre de la CNT EP o la función que desempeña para obtener ventajas en actividades particulares, de manera directa o indirecta.
3. Alterar o cambiar los turnos de trabajo, encargar sus tareas a sus compañeros o compensar ausencias de trabajo entre servidores, sin autorización previa.
4. Registrar por otro servidor o permitir que le registren en los controles de asistencia tanto de entrada como de salida, o alterar la información de los registros de control de asistencia.
5. Ingerir o permitir el consumo de bebidas alcohólicas, drogas o sustancias estupefacientes o psicotrópicas, dentro de las dependencias de la CNT EP o en los eventos empresariales, o propiciar, sugerir, inducir o autorizar su uso.
6. Ofrecer productos o servicios que presta otra persona natural o jurídica por parte del servidor dentro de jornada, horario o turno de trabajo.
7. Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la CNT EP.
8. Hacer juicios de valor o afirmaciones falsas que afecten de cualquier manera a la CNT EP, a su imagen, a su productividad, a sus autoridades, a los servidores o que pretendan dañar el equilibrio en las relaciones laborales de la CNT EP.
9. Incumplir las órdenes y disposiciones que les impartan los jefes inmediatos para el cumplimiento de las tareas inherentes a sus obligaciones, en forma oportuna y eficiente.
10. Emplear expresiones que tiendan a restar la autoridad de los jefes y superiores o a faltar el respeto de los demás servidores.
11. Fomentar la discordia en el ambiente de trabajo.
12. Usar indebidamente el uniforme o ropa de trabajo infringiendo las normas que regulan su uso o concurrir con los mismos a lugares inapropiados tales como bares, cantinas, discotecas o similares.

**Art. 144. OBLIGACIÓN DE INFORMAR.** Todo servidor tiene la obligación de reportar a su inmediato superior cualquier hecho que constituya delito o falta grave que afecte a los bienes, recursos, productos o servicios de la CNT EP, de manera inmediata después de haberlo conocido. El superior que reciba el reporte tendrá la obligación de presentar informe escrito a la máxima autoridad de su jurisdicción, dentro del primer día hábil siguiente al día en que tuvo conocimiento del hecho. El no cumplimiento de esta obligación por parte de los servidores que hayan conocido de estos hechos serán considerados como cómplice o encubridores del hecho. Art. 145. SANCIONES. En caso de incumplimiento de las obligaciones e incurrancia de prohibiciones establecidas en este Reglamento, la LOEP y demás normas que le sean aplicables por su régimen, las Áreas de Talento Humano de su jurisdicción, tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, procederá a la aplicación de las siguientes sanciones: a) Amonestación verbal; b) Amonestación escrita; 49 c) Sanción pecuniaria; y, d) Visto Bueno o Remoción. Art. 146. AMONESTACIÓN VERBAL. Cuando un servidor incurra en la inobservancia de obligaciones y/o cometimiento de falta leve, el jefe inmediato amonestará al servidor en forma verbal, debiendo remitir mediante escrito este llamado de atención al Área de Talento Humano de su jurisdicción para su registro. No se podrá sancionar con amonestación verbal por una segunda ocasión por el mismo hecho que originó este tipo de sanción en el lapso de treinta (30) días, debiendo aplicarse amonestación escrita.

**Art. 147. AMONESTACIÓN ESCRITA.** La amonestación escrita consistirá en el envío de una comunicación por parte del jefe inmediato mediante la cual se llama la atención al servidor que haya inobservado una o más obligaciones o que haya cometido una falta leve o cuando la misma se genere por parte del Área de Talento Humano de su jurisdicción cuando haya detectado hechos que sean motivo de este tipo de sanciones. La copia de dicha comunicación deberá remitirse al Área de Talento Humano de su jurisdicción para su registro. Si hubiere reincidencia en la inobservancia de obligaciones o en el cometimiento de faltas leves en el lapso de 60 días, se deberá reportar al Área de Talento Humano para que ésta imponga al servidor una sanción pecuniaria como falta grave.

**Art. 148. SANCIÓN PECUNIARIA.** La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Área de Talento Humano de su jurisdicción, de oficio o a pedido del Jefe inmediato del servidor; se aplicará en caso de que el servidor haya inobservado las obligaciones; hubiere cometido dos o más faltas leves en 60 días; si comete una falta grave; o, incurre en una prohibición, que no se encuentre contemplada como causal de remoción o visto bueno, se le aplicará una multa equivalente al 10% de la Remuneración Mensual Unificada. El incurrir en tres faltas graves, que no sean consideradas como causal de Visto Bueno, en el transcurso de 365 días, contados retroactivamente desde la última falta grave cometida, será considerada como causal de Visto Bueno por desobediencia grave a la normativa interna de la empresa. El valor de multas de los servidores públicos de carrera será registrado por parte de la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración. En el caso de los obreros se estará a lo dispuesto en Contratación Colectiva.

Anexo 5 - Fotos

